



Mariana Lousada

**Informação Orgânica como Insumo Estratégico
para a Tomada de Decisão em
Ambientes Competitivos**



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CAMPUS DE MARÍLIA
Faculdade de Filosofia e Ciências

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



Mariana Lousada

Informação Orgânica como Insumo Estratégico para a Tomada de Decisão em Ambientes Competitivos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Campus de Marília.

Orientadora: Profa. Dra. Marta L. P. Valentim

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Ficha Catalográfica
Serviço de Biblioteca e Documentação – UNESP - Campus de Marília

Lousada, Mariana.

L892i Informação orgânica como insumo estratégico para a tomada de decisão em ambientes competitivos / Mariana Lousada. – Marília, 2011.
250 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2010.

Bibliografia: f. 199-208.

Orientador: Marta Ligia Pomim Valentim.

1. Informação orgânica. 2. Informação arquivística. 3. Processo decisório empresarial. 4. Modelos de tomada de decisão. I. Autor. II. Título.

CDD 658.403

MARIANA LOUSADA

**INFORMAÇÃO ORGÂNICA COMO INSUMO ESTRATÉGICO
PARA A TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTES COMPETITIVOS**

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo (Membro)
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

Profa. Dra. Nádina Aparecida Moreno
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha família pelo apoio e pelo estímulo sempre recebido na minha formação acadêmica;

Agradeço, em especial, a minha orientadora Marta Lígia Pomim Valentim, por toda a orientação e atenção recebida em todos estes anos trabalhando juntas e por acreditar na minha pesquisa, contribuindo, sobremaneira, com o meu amadurecimento como pesquisadora;

Aos membros da banca de qualificação e defesa “Prof. Dra. Nádina Aparecida Moreno” e “Prof. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo” pelas contribuições com a pesquisa;

A todos os membros do grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”, pelas importantes contribuições com o desenvolvimento do projeto e pelas relevantes discussões realizadas nas reuniões do grupo;

À FAPESP pelo financiamento durante a pesquisa, proporcionando dedicação exclusiva à pesquisa;

À Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM) e à Rede Construnova por acreditarem e apoiarem a execução da pesquisa;

Em especial, aos grandes amigos que conquistei Lucy, Carlos e Camila pelo apoio e ajuda em todos os momentos. São amizades que certamente seguirão por muito tempo ainda;

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e aos meus colegas e demais pessoas que conheci na trajetória de desenvolvimento deste trabalho;

Enfim, gostaria de agradecer a todos que contribuíram de alguma maneira para minha formação acadêmica e, também, pessoal ao longo destes dois anos.

Muito obrigada!!!

LOUSADA, M. **Informação orgânica como insumo estratégico para a tomada de decisão em ambientes competitivos**. Marília: Unesp, 2011. 250f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (Unesp).

RESUMO

O foco desta pesquisa centra-se na produção, compartilhamento e uso da informação orgânica no âmbito do processo decisório empresarial. A informação na economia atual tornou-se fonte de valor para as organizações. A empresa que conseguir gerenciar, organizar, tratar e disseminar de maneira inteligente e estratégica esse recurso concretizará maior lucratividade e competitividade no cenário empresarial, uma vez que é tão importante quanto qualquer outro recurso existente no ambiente organizacional. A informação orgânica é produzida no ambiente interno da organização sendo produto das atividades desempenhadas no exercício de suas funções. Conhecer os elementos que envolvem esse processo auxilia enormemente os gestores, visto que o processo decisório é permeado de conflitos e diferentes percepções. A informação orgânica, portanto, pode reduzir esses conflitos em contextos organizacionais, pois reduz a incerteza, propicia mais segurança e maior confiabilidade ao processo decisório, além de dinamizar o tempo das pessoas envolvidas no processo. Realizou-se uma análise de um ambiente empresarial, mais especificamente no que tange à produção, compartilhamento e uso da informação orgânica para a tomada de decisão, visto que há pouco estudo científico a respeito deste tema. O universo pesquisado foi constituído das empresas afiliadas a Rede Construnova, do segmento de material de construção, situada nas cidades da região de Marília, Estado de São Paulo, pois se configura em um segmento importante que influencia a economia local e regional. Os procedimentos metodológicos utilizados se alicerçaram na abordagem qualitativa, cujo método refere-se à pesquisa descritiva e exploratória. Como instrumentos de coleta de dados foram elaborados um questionário estruturado com perguntas fechadas um roteiro de entrevista e um roteiro de observação cujos conteúdos foram voltados aos objetivos da pesquisa. Como procedimento de análise dos dados coletados, e atendendo a abordagem qualitativa escolheu-se o método 'Análise de Conteúdo' de Bardin, mais especificamente a técnica "Análise Categórica" de forma a atender a complexidade dos temas abordados. Analisou-se de que forma a informação orgânica atua no processo decisório do referido universo de pesquisa, a fim de verificar os elementos teóricos e aplicados para sua consolidação como fonte de recurso estratégico. Finalmente, foi elaborado um modelo de gestão da informação voltado ao gerenciamento da informação orgânica para o processo decisório.

Palavras-Chave: Informação Orgânica; Informação Arquivística; Processo Decisório Empresarial; Modelos de Tomada de Decisão.

LOUSADA, M. **Organic information as strategic input for decision making in competitive environments.** Marilia: Unesp, 2011. 250f. Dissertation (Master Degree) – Post-Graduate Program on Information Science – Philosophy and Sciences Faculty – Sao Paulo State University (Unesp).

ABSTRACT

The focus of this research is centered on organic information production, sharing and use on the enterprise decision making process. The information on the present economy becomes value source for organizations. The enterprise able to manage, to organize, to deal with and to disseminate this resource on an intelligent way, will achieve more profit and more competitiveness on the enterprise scenario, since it is as important as any other resource from the organizational environment. The organic information is produced on the organization's internal environment been a product of the activities made by execution its functions. Knowing the elements that involve this process gives a great help to managers once the decision making process is permeated by conflicts and different perceptions. Therefore, the organic information can reduce these conflicts on organizational contexts, because it reduces the uncertainty, propitiates more security and more trustworthiness to the decision making process, besides it gives dynamism to people's time involved on the process. It carried out an analysis of a business environment, more specifically on what concerns to production, sharing and use of organic information to decision making, because there is few scientific studies about this theme. The investigated universe was composed by the companies affiliated to Construnova Net, from construction material segment, located at Marilia Region's cities, Sao Paulo State, because it is an important segment which influences the local and regional economy. The methodological proceedings used are based on the qualitative approach which method is related to descriptive and exploratory research. As data collecting instruments were elaborated a structured questionnaire with closed questions, an interview's syllabus and observation's syllabus which contents are related to the research's aims. As analysis proceedings for the collected data and also to consider the qualitative approach it was chosen the 'Content's Analysis' method from Bardin and more specifically the 'Categorical Analysis' as a way to attend the complexity from the broached themes. Consequently, we conclude that it is deficient in production of organic information, or to produce documents that prove and control the activities that are developed within the organization is not satisfactory. The decision usually is not subsidized by organic information. From the analysis of literature and data collected was elaborated a model of information management oriented for organic information.

Keywords: Organic Information; Archivistic Information; Enterprise Decision Making Process; Decision Making Models.

LISTA DE FIGURAS

		P.
Figura 1	- Procedência dos Fluxos Informacionais.....	19
Figura 2	- Informação Arquivística.....	21
Figura 3	- Proveniência e Natureza da Informação no Organismo.....	23
Figura 4	- Esquema da Informação Arquivística.....	25
Figura 5	- Principais Correntes Teóricas.....	32
Figura 6	- A Informação Arquivística no Processo Decisório.....	38
Figura 7	- Evolução do Processo Decisório.....	55
Figura 8	- Modelos de Tomada de Decisão: ambiguidade/conflito sobre objetivos x incerteza técnica.....	70
Figura 9	- Racionalidade Limitada.....	76
Figura 10	- Esferas do Comportamento Infomacional.....	79
Figura 11	- Perspectiva permanente e situacional no contexto da gestão.....	90
Figura 12	- Processo de Gerenciamento da Informação.....	97
Figura 13	- Modelo Ecológico para o Gerenciamento da Informação.....	98
Figura 14	- Quadro Comparativo SIG x SAD.....	107
Figura 15	- Gerenciamento da Informação.....	116
Figura 16	- Fases Documentais.....	126
Figura 17	- Modelo de Plano de Classificação.....	128
Figura 18	- Tabela de Temporalidade de Documentos da Administração Pública do Estado de São Paulo: atividade-meio.....	129
Figura 19	- Gestão Documental.....	130
Figura 20	- Delineamento da pesquisa.....	144
Figura 21	- Legenda das empresas.....	145
Figura 22	- Classificação das Empresas Quanto ao Tamanho.....	146
Figura 23	- Setores Formalmente Existentes nas Organizações.....	147
Figura 24	- Nível de Escolaridade dos Sujeitos.....	148
Figura 25	- Nível Hierárquico.....	149
Figura 26	- Atividades Exercidas.....	150
Figura 27	- Atualização e Capacitação Profissional.....	150
Figura 28	- Habilidades X Comportamento Informacional.....	151
Figura 29	- Habilidades dos Tomadores de Decisão.....	152
Figura 30	- Competências X Comportamento Informacional.....	154
Figura 31	- Competências dos Tomadores de Decisão.....	155
Figura 32	- Diretrizes Básicas para o Gerenciamento das	158

	Informações.....	
Figura 33	- Forma de Obtenção de Informações.....	158
Figura 34	- Documentos de Constituição.....	160
Figura 35	- Documentos de Direção.....	160
Figura 36	- Documentos de Recursos Humanos.....	161
Figura 37	- Documentos de Comunicação e Marketing.....	162
Figura 38	- Documentos de Administração, Vendas e Comercial.....	163
Figura 39	- Documentos de Logística.....	163
Figura 40	- Documentos de Compra e Suprimentos.....	164
Figura 41	- Documentos Financeiros.....	164
Figura 42	- Documentos Contábeis e Fiscais.....	165
Figura 43	- Lançamentos Contábeis.....	165
Figura 44	- Obrigações Acessórias.....	165
Figura 45	- Registros de Escrituração Fiscal e Comercial.....	166
Figura 46	- Documentos Auxiliares.....	166
Figura 47	- Documentos Jurídicos.....	166
Figura 48	- Título de Propriedade Intelectual.....	167
Figura 49	- Contratos.....	167
Figura 50	- Títulos de Propriedades de Bens e Imóveis.....	167
Figura 51	- Tipos de Fontes Utilizadas para a Tomada de Decisão.....	168
Figura 52	- Tomada de Decisão Importante.....	169
Figura 53	- Última Decisão Importante Implementada.....	169
Figura 54	- Uso da informação orgânica na tomada de decisão.....	170
Figura 55	- Frequência de Acesso ao Sistema de Informação.....	171
Figura 56	- Total de Produção Orgânica por empresa.....	173
Figura 57	- Dimensões Comuns e distintas aos modelos de Gestão da Informação (GI).....	189
Figura 58	- Modelo de Gestão da Informação Orgânica.....	194
Figura 59	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado A.....	223
Figura 60	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado A.....	224
Figura 61	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado A.....	225
Figura 62	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado B.....	226
Figura 63	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado B.....	227
Figura 64	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado B.....	228
Figura 65	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado C.....	229
Figura 66	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado C.....	230
Figura 67	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado C.....	231
Figura 68	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado D.....	232
Figura 69	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado D.....	233

Figura 70	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado D.....	234
Figura 71	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado E.....	235
Figura 72	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado E..	236
Figura 73	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado E.....	237
Figura 74	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado F.....	238
Figura 75	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado F..	238
Figura 76	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado F.....	239
Figura 77	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado G.....	240
Figura 78	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado G.	241
Figura 79	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado G.....	242
Figura 80	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado H.....	243
Figura 81	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado H.	244
Figura 82	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado H.....	245
Figura 83	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado I.....	246
Figura 84	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado I...	247
Figura 85	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado I.....	247
Figura 86	- Categoria: Criação de Significado – Entrevistado J.....	248
Figura 87	- Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado J..	249
Figura 88	- Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado J.....	250

SUMÁRIO

	P.
1 INTRODUÇÃO.....	12
2 INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 Informação Orgânica e Informação Arquivística.....	17
2.2 Conceitos e Correntes Teóricas Referentes à Informação Orgânica e à Informação Arquivística.....	28
2.3 Tipos de Informação Orgânica.....	33
2.4 A Informação Orgânica como Recurso Estratégico para o Processo Decisório.....	35
2.5 Métodos, Técnicas e Ferramentas para o Tratamento da Informação.....	39
3 PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL.....	54
3.1 Aspectos Intrínsecos ao Processo de Tomada de Decisão.....	54
3.2 Modelos de Tomada de Decisão.....	61
3.2.1 <i>Modelo Racional</i>	61
3.2.2 <i>Modelo Processual</i>	65
3.2.3 <i>Modelo Político</i>	67
3.2.4 <i>Modelo Anárquico</i>	69
3.3 A Relação entre a Informação Orgânica e os Modelos de Tomada de Decisão.....	71
3.4 A Racionalidade e a Intuição no Processo Decisório.....	74
3.5 Comportamento Informacional dos Tomadores de Decisão.....	77
4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO.....	84
4.1 Conceito de Gestão Informacional e Gestão Estratégica da Informação.....	84
4.2 Etapas e Processos da Gestão Estratégica da Informação.....	91
4.2.1 <i>Ambiente Externo, Organizacional e Informacional</i>	92
4.2.2 <i>Sistemas de Informação</i>	99
4.2.3 <i>Fluxos Informacionais</i>	108
4.2.3.1 <i>Identificação de Necessidades</i>	108
4.2.3.2 <i>Obtenção</i>	109
4.2.3.3 <i>Tratamento</i>	111
4.2.3.4 <i>Distribuição/Disseminação</i>	113

4.2.3.5 Uso/Apropriação.....	114
4.3 Gestão de Documentos.....	117
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	132
5.1 Universo de Pesquisa.....	134
5.2 Caracterização da Organização.....	134
5.3 População Alvo/Sujeitos de Pesquisa.....	136
5.4 Técnicas/Instrumentos de Coleta de Dados.....	136
5.5 Procedimentos de Coleta de Dados.....	141
5.6 Procedimentos de Análise de Dados.....	142
6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	145
6.1 Módulo 1: Caracterização da Organização.....	145
6.2 Módulo 2: Caracterização do Entrevistado.....	148
6.3 Módulo 3: Gestão da Informação.....	157
6.4 Módulo 4: Tipos de Informação Orgânica.....	159
6.5 Módulo 5: Processo de Tomada de Decisão.....	168
6.6 Módulo 6: Sistema de Informação da Empresa.....	170
6.7 Resumo da Análise dos Questionários Fechados.....	172
6.8 Apresentação das Entrevistas e Análise das Categorias.....	174
6.9 Análise da Categoria Criação de Significado.....	184
6.10 Análise da Categoria Construção de Conhecimento.....	185
6.11 Análise da Categoria Tomada de Decisão.....	186
6.12 Modelo de Gestão da Informação Orgânica voltada para Pequenas Empresas.....	187
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	196
REFERÊNCIAS.....	201
APÊNDICES.....	211
APÊNDICE A – Carta de Apresentação da Pesquisa.....	212
APÊNDICE B – Convite para Participação na Pesquisa.....	213
APÊNDICE C – Questionário Estruturado.....	214
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista.....	221
APÊNDICE E – Categorias de Análise.....	223

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual a informação deixou de ser um elemento comum passando a desempenhar papel de destaque, assumindo valor igual ou superior aos outros recursos organizacionais. Na visão de McGee e Prusak (1994, p.3), enfrenta-se uma transição de uma economia industrial para uma economia informacional, mais do que a terra ou o capital, a informação é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade.

Nesse contexto, torna-se evidente que a organização que dispõe mais rapidamente de informações, pouco importando a proveniência, o suporte ou o tipo, será aquela que alcançará melhor desempenho e maior competitividade (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.62). Por esta razão é fundamental para qualquer organização saber explorar a informação orgânica, pois ela torna-se estratégica, quando tratada e utilizada de maneira eficiente. Ressalta-se que a informação orgânica é gerada em decorrência da execução das funções organizacionais, pelos próprios membros da organização, que ao mesmo tempo são produtores e consumidores. Por essa razão, a organização precisa deixar claro o valor que esse recurso pode exercer em benefício da própria organização, e estabelecer mecanismos e instrumentos que facilitem a gestão dos fluxos informacionais produzidos internamente.

O sucesso de uma organização pode ser determinado por dois fatores: o que as pessoas conhecem e o que as pessoas geram em termos de informação e conhecimento. No entanto, ressalta-se que essas informações devem ser consistentes, confiáveis e, assim, devem ser tratadas e gerenciadas de forma a tornarem-se uma ferramenta estratégica para a organização.

Esta pesquisa aborda os aspectos intrínsecos da informação orgânica em relação ao processo decisório, especificamente no setor varejista de materiais de construção, filiadas a Rede Construnova, situadas na cidade de Marília, Estado de São Paulo, buscando aprofundar seus determinantes na tentativa de entender os mecanismos sobre os quais se apóia.

A literatura nacional em relação à informação orgânica no processo decisório organizacional é escassa e necessita ser aprofundada. Nesse sentido, a pesquisa pretende aportar, modestamente, a criação de um espaço para reflexão sobre esta

problemática, a partir do acompanhamento de um caso particular. Acresce-se a isso a importância de se levantarem questões que possam vir a contribuir para o desenvolvimento do objeto de estudo da Ciência da Informação, ou seja, a informação sob diferentes perspectivas.

Esse estudo se constitui em uma oportunidade para o aprofundamento dos conhecimentos sobre a informação orgânica e sua relação com o processo decisório. O tema abordado é fundamental para aqueles que estão envolvidos com a gestão da informação em ambientes organizacionais.

Por ser dinâmico e competitivo, o ambiente empresarial exige que as decisões sejam tomadas de forma rápida, a fim de não perder as oportunidades e se defenderem dos possíveis riscos. Independente do porte da empresa, a tomada de decisão é a ação básica da atividade administrativa e da gestão organizacional.

O problema central da pesquisa refere-se ao pouco e, talvez, ao inexistente conhecimento por parte dos gestores, em relação à importância da informação orgânica como elemento estratégico para a tomada de decisão. Falta uma percepção clara do tomador de decisão quanto ao valor deste tipo de informação para a solução de problemas e para a formulação de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo.

Outro aspecto importante consiste na ausência de discussões acerca da informação orgânica e, também, das divergências encontradas na literatura da área em relação às definições e conceitos. Isso ocorre porque não há consenso sobre os conceitos de informação orgânica e informação arquivística, ou seja, há a necessidade de aprofundar os estudos em relação a esse conflito terminológico.

Nesse sentido, pretendeu-se colaborar com a fundamentação e a consolidação do conceito de informação orgânica, bem como discutir o valor desse tipo de informação para as organizações tornou-se fundamental. Ressalta-se também que as empresas competitivas valorizam de modo geral a informação, contudo não valorizam a informação orgânica ou não reconhecem na informação orgânica seu valor para o processo decisório e para o desenvolvimento de ações estratégicas. Este é o foco da pesquisa que foi realizada: analisou-se de que maneira a informação orgânica atua no processo decisório empresarial do segmento de construção civil.

A realização deste estudo vem contribuir com as empresas pesquisadas, isto porque, a coleta e a análise dos dados forneceram subsídios que podem ser

utilizados em benefício próprio. Havia, também, o propósito de discussão e reflexão por parte dos gestores que fazem uso da informação da orgânica, no que tange a proporcionar melhorias ao processo decisório.

Em relação ao campo científico a pesquisa contribuiu para o avanço das áreas de Ciência da Informação, Arquivologia e, também, para a área de inteligência competitiva organizacional (ICO), visto que aprofunda as discussões teóricas sobre o tema, objeto e fenômenos relacionados à informação orgânica e ao processo decisório e, ainda, forneceu indicadores quanto à contribuição da informação orgânica para a tomada de decisão em ambientes empresariais competitivos. Buscou-se, também, contribuir com a Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação' do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) – campus de Marília.

Contribuiu, também, para a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho das organizações em cenários competitivos, e estudos sobre a relação da informação orgânica e do processo decisório tornou-se relevante e oportuno, visto que preencheu uma lacuna do conhecimento, porquanto a literatura nacional da área, ainda, é escassa.

Como objetivo geral pretendeu-se analisar de que forma a informação orgânica influenciava o processo decisório no universo pesquisado. Definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e caracterizar em termos terminológicos os conceitos de 'informação arquivística' e 'informação orgânica';
- b) Analisar os elementos e processos constitutivos da informação orgânica, como insumo da gestão da informação em ambientes empresariais;
- c) Verificar de que maneira a informação orgânica é usada no processo decisório das empresas pesquisadas;
- d) Analisar os modelos de tomada de decisão predominante no universo pesquisado;
- e) Propor um modelo de gestão da informação voltado ao processo decisório, cujo insumo principal é a informação orgânica.

A pesquisa caracterizou-se como de natureza qualitativa, do tipo descritivo-exploratória. Os instrumentos para a coleta de dados foram: questionário estruturado e a entrevista semi-estruturada. A utilização de diferentes tipos de instrumentos permitiu que a análise fosse mais aprofundada, visto que certos aspectos podem

não ser contemplados por algum dos instrumentos. Os sujeitos de pesquisa foram os tomadores de decisão estratégica, que fazem parte do nível estratégico e tático das empresas pesquisadas.

A tabulação, análise e interpretação dos dados forneceram subsídios para a discussão e aprofundamento de conceitos, definições e indicadores para as áreas envolvidas, no que tange a essa temática e, ainda, sugeriram melhorias para a gestão da informação nos aspectos relacionados ao processo decisório.

Para a execução e desenvolvimento da pesquisa, e para atingir os objetivos específicos definidos, a dissertação foi estruturada da seguinte maneira:

O capítulo *introdutório* apresenta um panorama geral acerca do tema da pesquisa, a importância da informação para as organizações na atualidade e a importância da mesma para o processo decisório inerente às atividades desempenhadas nesse tipo de ambiente. Bem como, apresenta a problemática que induziu a realização do estudo, a justificativa e a pertinência do tema, os objetivos definidos, e também os procedimentos metodológicos adotados.

O segundo capítulo *“A Informação no Contexto Organizacional”* discute os conceitos extraídos a partir da literatura, abordando as diferentes definições encontradas, bem como os tipos de informação orgânica produzidos pelas organizações. Nesse sentido, buscou-se apresentar ao leitor as diferentes correntes teóricas acerca do tema.

No terceiro capítulo *“Processo Decisório Organizacional”* analisou-se e se apresentam os conceitos e as peculiaridades da tomada de decisão, especialmente, os modelos abordados pela literatura e suas relações com a informação orgânica.

No quarto capítulo *“Gestão Estratégica da Informação”* se apresentam os principais elementos que compõem os processos e mecanismos de gerenciamento informacional dentro das organizações. Também se discute a gestão documental e sua importância para contextos organizacionais.

O quinto capítulo *“Procedimentos metodológicos”* estabeleceu a maneira como a pesquisa foi definida, bem como os procedimentos e critérios adotados para a execução do projeto.

No sexto capítulo *“Análise e Apresentação dos Resultados”* foram apresentados os resultados obtidos por meio da tabulação, análise e interpretação dos dados referentes à aplicação do questionário estruturado e a entrevista semi-estruturada.

E, por fim, nas “*Considerações Finais*” foram demonstradas as principais reflexões sobre os objetivos propostos pelo trabalho, em seguida, as compreensões elaboradas pela autora, a partir da literatura abordada e estudada e, também, com base na análise dos dados.

CAPÍTULO 2 A INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.1 Informação Orgânica e Informação Arquivística

O conceito de informação vem do latim *informare* e significa processo de informar-se, ou seja, que tem por finalidade reduzir a incerteza e gerar novo conhecimento. Inserida no contexto organizacional, a informação é sem dúvida alguma o elemento-chave de qualquer organização. Dispor de informações fidedignas, com qualidade, consistentes, no formato adequado e no momento certo, poderá auxiliar na obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Diante disto, quanto mais às organizações se conscientizarem da relevância da informação como meio de fomentar seu bom desempenho, e quanto mais rápido for o acesso a ela, mais fácil será atingir os objetivos e metas definidas.

Nesse cenário a informação é vista como subsídio ao processo decisório, podendo garantir maior segurança à direção que se pretender seguir ou alcançar. Pois, quando gerenciada e utilizada, torna-se um recurso estratégico capaz de trazer benefícios que outros recursos organizacionais não geram. Como bem enfatiza Valentim et al. (2008, p.186):

[...] como qualquer outro recurso, a informação deve ser reconhecida por sua importância na estrutura organizacional, visto que é insumo básico para o desenvolvimento das diversas atividades estratégicas, táticas ou operacionais.

A partir dessa constatação, considera-se a informação como um recurso igual ou mesmo de maior importância que outros encontrados nas organizações, pois ela se faz presente em todos os níveis organizacionais. Freitas e Kladis (1995, p.78) definem estes três níveis:

- Nível estratégico: geralmente necessita de informações resumidas, apresentadas na forma de quadros, tabelas e gráficos. Por envolver decisões mais complexas exige-se maior variedade de informações, razão pela qual as informações externas à organização são muito importantes, assim como aquelas advindas dos outros níveis hierárquicos da organização. Trata-se de decisões que, normalmente, dizem respeito à política, às estratégias e aos objetivos/metast organizacionais;

- Nível tático: neste nível a tomada de decisão é menos complexa, contudo as pessoas que nele atuam possuem necessidades informacionais cuja abrangência vai do nível operacional ao estratégico. Neste caso, geralmente as informações são obtidas tanto dentro como fora da organização e estão relacionadas à execução de planos e programas organizacionais;
- Nível operacional: a tomada de decisão diz respeito às ações do cotidiano organizacional. Geralmente, o que se tem é uma decisão programada, as fontes de informação são internas e a decisão está relacionada às normas e procedimentos organizacionais.

Sendo assim, todos os níveis organizacionais produzem e utilizam informação na execução de atividades e funções, embora, a necessidade, a quantidade e o tipo de informação variem de acordo com o nível e a complexidade da atividade a ser desenvolvida.

Todos os membros do organismo têm necessidade de informação para desempenhar as suas respectivas funções. Arranjam a informação necessária tanto no exterior como no interior do organismo. Essa informação pode ser verbal ou registrada num suporte como o papel, a fita magnética, o vídeo, o disco óptico ou o microfilme (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.64).

A informação é fundamental independentemente do suporte em que está registrada. Pode ser obtida tanto no ambiente externo quanto no interno, por meio da prospecção e monitoramento de diferentes fontes informacionais que podem suprir as necessidades.

Segundo Valentim (2002, p.5), para que se realize o mapeamento dos fluxos informacionais existentes é necessário conhecer três ambientes organizacionais: organograma, estrutura de recursos humanos e estrutura informacional. O organograma diz respeito às inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho, como diretorias, divisões, departamentos, setores, sessões, etc. Estas inter-relações compõem e definem de que forma se configuram os fluxos informacionais.

A estrutura dos recursos humanos, por sua vez, consiste nas relações entre as pessoas dentro destas diferentes unidades de trabalho, relações as quais podem vir a interferir e atuar nos fluxos informacionais.

Já a estrutura de informação é a geração de dados, informação e conhecimento pela interação de todos os ambientes. A comunicação organizacional

encontra-se presente nas relações estabelecidas entre todos os ambientes (Figura 1):

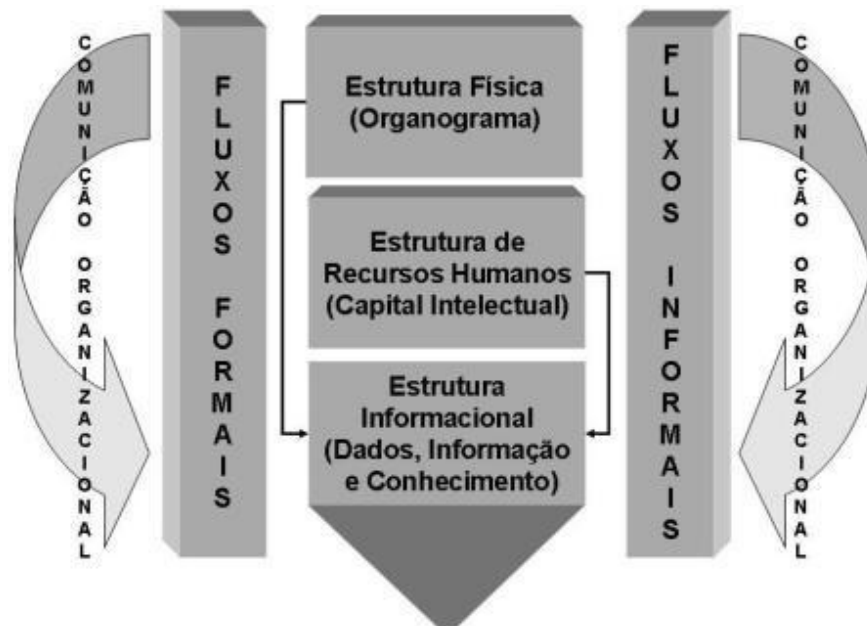


Figura 1 – Procedência dos Fluxos Informacionais.

Fonte: Valentim – 2006 – p.14

A partir do reconhecimento desses três ambientes torna-se possível mapear os fluxos informacionais formais e informais existentes na organização. Os fluxos formais dizem respeito às informações registradas que circulam entre as diferentes unidades de trabalho, como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções, etc. (VALENTIM, 2003, p.2), ou seja, a gestão informacional¹ atua diretamente nestas informações. Já os fluxos informais se formam a partir das relações estabelecidas entre as pessoas (capital intelectual) e a estrutura informacional (dados, informação e conhecimento), ou seja, a gestão do conhecimento² age diretamente nesses fluxos, pois “[...] resgata informações internas fragmentadas e transforma-as em representações estruturadas e significativas (conhecimento explícito) capazes de auxiliar nos processos organizacionais” (VALENTIM, 2003, p.12).

Através da realização do monitoramento é possível disponibilizar informações para o consumo da própria organização e, também, acompanhar constantemente os

¹ No capítulo 4 desta dissertação, intitulado “Gestão Estratégica da Informação”, é realizada uma discussão acerca do tema.

² Gestão do conhecimento é um “[...] conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão” (MACHADO NETO, 1998).

*stakeholders*³, que de algum modo se relacionam com a organização. E é possível, ainda, observar os principais pontos fortes e fracos, diagnosticar quais são os problemas que estão impedindo que a organização vá além e se há possibilidade de melhorá-los ou solucioná-los, acompanhar o modo como uma decisão tomada foi recebida pelos concorrentes e, finalmente, definir estratégias para o futuro.

A informação orgânica é obtida através do monitoramento informacional. No entanto, ressalta-se que ela encontra-se nos fluxos informacionais formais, pois se trata de informações registradas produzidas dentro do próprio ambiente organizacional, que é a própria produtora e consumidora deste tipo de informação, conforme explicam Carvalho e Longo (2002, p.115):

[...] informação orgânica é um conjunto de informações sobre um determinado assunto, materializado em documentos arquivísticos que, por sua vez, mantêm relações orgânicas entre si e foram produzidas no cumprimento das atividades e funções da organização.

Sendo assim, a informação orgânica é produzida em decorrência da execução das tarefas, atividades e funções organizacionais. Lopes (1996, p.32) defende que “[...] é orgânica a informação que pertence à pessoa ou organização que a acumulou”, ou seja, a informação orgânica é intrínseca à organização/instituição que a gerou, sendo, portanto, fruto dos componentes que a integram. Pode-se considerar, ainda, que a combinação entre si, isto é, o cruzamento dessas informações pode gerar novas informações, também, de caráter orgânico.

O conceito de informação orgânica ainda é objeto de discussão na literatura a respeito do tema. Os teóricos que mais contribuem para a consolidação deste conceito são os canadenses e os norte-americanos, uma vez que iniciaram estudos sobre essa temática nos anos 90. Estes estudos são recentes e ainda precisam de aprofundamento teórico. Isto porque, pelas pesquisas realizadas, percebe-se que a maioria dos autores ainda considera a “informação orgânica” como um sinônimo de “informação arquivística” e o emprego do termo “orgânico” é entendido pela relação de organicidade⁴ entre os documentos.

³ *Stakeholders* são todos aqueles atores que interagem com a organização: clientes, fornecedores, acionistas, consultores, parceiros, etc.

⁴ Relação natural entre documentos de um arquivo em decorrência das atividades da entidade produtora (DICIONÁRIO..., 2005, p.127).

[...] a diferença da informação arquivística em relação às informações de outra natureza é que ela é produto das atividades de determinado organismo, [...] esse tipo específico de informação recebe o nome e a qualificação de orgânica, por guardar entre si as mesmas relações que se formam entre as competências e atividades das organizações (MORENO, 2007, p.16).

A partir de análises destes estudos, o presente capítulo tem como propósito distinguir a informação orgânica da informação arquivística, demonstrando que elas não são equivalentes e não podem ser consideradas como tal, apesar de se relacionarem.

As informações orgânicas são aquelas produzidas pela organização como consequência da execução das ações desenvolvidas no dia-a-dia. Estas informações dizem respeito ao contexto do exercício das funções administrativas, constituindo o registro físico destas transações.

A informação orgânica é por natureza arquivística, pois é fruto das ações da organização/instituição. Contudo, a informação arquivística nem sempre é orgânica, no sentido de que não foi necessariamente produzida no interior de uma determinada organização, isto é, pode ter sido produzida em ambientes externos à organização.

Após análise da literatura sobre o tema, adotou-se como referência teórica para este trabalho a definição dos pesquisadores Rousseau e Couture (1998, p.64), “[...] a informação pode ser orgânica, isto é, elaborada, enviada no âmbito da sua missão, ou não orgânica isto é, produzida fora do âmbito desta”. A informação orgânica é produzida dentro do contexto organizacional, remetida às unidades internas (sessões, departamentos) ou externas (*stakeholders*), dentro da execução das atividades desenvolvidas.

Portanto, tem-se a informação arquivística como uma entidade maior que contempla a informação orgânica e a informação não orgânica (Figura 2):

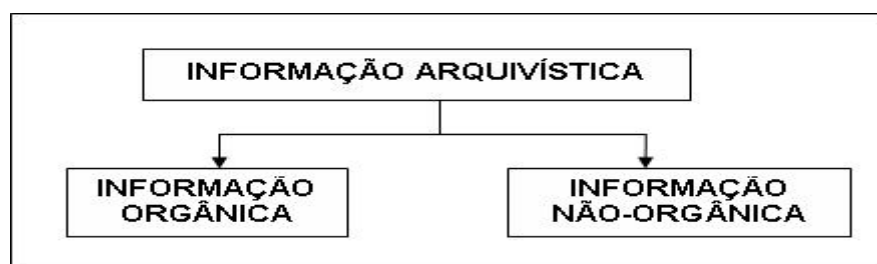


Figura 2 – Informação Arquivística.

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme conceituado anteriormente, a informação arquivística contempla a informação orgânica e a informação não orgânica. As informações orgânicas são produzidas dentro do ambiente da organização, enquanto que a informação não-orgânica é aquela produzida fora deste ambiente, mas se relaciona com a organização por meio das atividades e/ou transações realizadas. A junção desses dois tipos de informação forma o que se denomina de informação arquivística, dando origem aos arquivos das instituições. Sob essa designação são agrupados todos os documentos, sejam quais forem seus suportes e idades, produzidos e recebidos pela organização no exercício de suas funções (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.65).

De acordo com Lopes (1996, p.30), as discussões e os conceitos sobre informação arquivística têm sido negligenciados pelos teóricos da área. O autor acrescenta ainda que “[...] o conceito de informação arquivística é praticamente ausente nos mais conhecidos textos da literatura mundial especializada e nas propostas de soluções para os problemas dos arquivos”. Apesar da opinião do autor, tem-se notado há alguns anos que essa situação vem se modificando. Estudos e publicações vêm sendo realizados sobre a informação arquivística, contribuindo assim para as discussões sobre o tema.

O conceito de informação arquivística é mais amplo que o de informação orgânica. Isso porque a informação orgânica está contida na informação arquivística. A principal diferença entre ambas reside no ambiente em que são produzidas. Enquanto a informação orgânica é produzida apenas no ambiente interno à organização, a informação arquivística é produzida a partir das relações entre a organização e seus *stakeholders*.

[...] as informações arquivísticas não são somente as textuais. Abrem-se novas possibilidades de considerar como documentos de arquivo registros em suportes os mais diversos, como por exemplo: lâminas preparadas para microscopia, portadoras de informações orgânicas, no caso de fazerem parte, chama-se a atenção para a diferença entre os convencionais no formato de objetos, tais como o papel, a película fotográfica, a fita magnética etc., e os também, palpáveis, permitindo a inserção eletrônica de dados binários, voláteis etc. (LOPES, 1996, p.32).

São exemplos de informações obtidas externamente, ou seja, informações arquivísticas, as correspondências entre organizações, comunicações de órgãos governamentais e as que tramitam em sistemas computadorizados interligados.

De acordo com Lopes (1998, p.35), a informação arquivística apresenta propriedades e peculiaridades intrínsecas. São elas:

- A natureza atribuída da informação arquivística é específica. Trata-se de informações registradas em suporte definido, acumuladas por um sujeito que é, ao mesmo tempo, emissor e receptor;
- A primeira propriedade da informação arquivística é sua organicidade, isto é, sua relação umbilical com o produtor;
- A segunda é sua originalidade;
- A terceira é o fato de que pode ser avaliada, de acordo com as suas idades e usos;
- A primeira peculiaridade da informação arquivística é a natureza limitada de seus suportes (convencionais ou eletrônicos);
- A segunda refere-se à noção de acumulação de informações (produzidas ou recebidas) por um sujeito (pessoa ou organização) com atividades e características cognoscíveis;
- A terceira refere-se às atividades geradoras, que podem ser administrativas, técnicas ou científicas (LOPES, 1996, p.35).

Os autores Rousseau e Couture (1998, p.64) propõem um esquema, detalhando de que forma a proveniência da informação se estabelece no âmbito da organização e, também, suas diferentes naturezas (Figura 3).

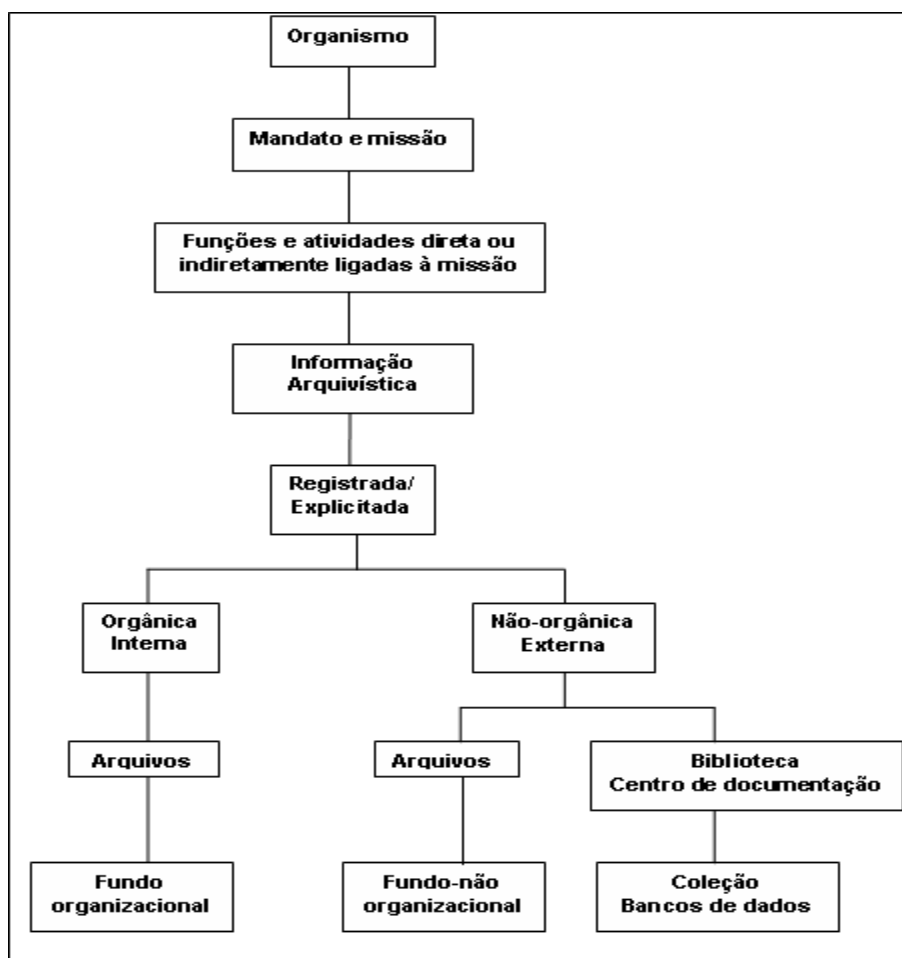


Figura 3 – Proveniência e Natureza da Informação no Organismo.

Fonte Adaptada: Rousseau e Couture – 1998 – p.64.

Todas as informações (internas ou externas) que circulam no ambiente dizem respeito ao organismo, especialmente no que tange às informações internas diretamente relacionadas ao mandato e à missão de um determinado organismo, isso ocorre porque cada organização possui sua própria missão. O estabelecimento da missão provoca a execução de funções e atividades diretamente relacionadas a ela. As informações provenientes da execução das atividades organizacionais constituem-se em informações arquivísticas. São registradas independentemente do tipo de suporte, isto é, são explicitadas, sendo divididas em informações orgânicas e não orgânicas.

As informações orgânicas, necessariamente, dão origem aos arquivos, ou seja, constituem o fundo organizacional, enquanto que as informações não-orgânicas não necessariamente tramitam e/ou se constituem em informação depositada nos arquivos, pois podem ser eliminadas antes.

Destaca-se que a informação não orgânica pode ser tratada por outros tipos de unidades informacionais, como bibliotecas ou centros de informação/documentação, quando dizem respeito a catálogos, publicações, legislação de interesse geral e que pode não ter sido elaborada pela empresa, como: manuais de procedimentos para o cumprimento de preceitos legais, normas de redação, recortes de periódicos sobre assuntos de interesses diversos da organização, modelos de preenchimento de formulários, entre outros. Nesse sentido, esse tipo de documento não necessariamente pode ser considerado como documento de arquivo (LOPES, 1996, p.40). Somente podem ser considerados documentos de caráter arquivístico aqueles que foram produzidos pela instituição ou foram recebidos em decorrência da execução das funções da mesma, ou seja, aqueles que mantêm algum tipo de relação com a acumuladora.

A partir das leituras realizadas e a fim de alcançar um maior aprofundamento teórico a respeito das especificidades das informações de caráter orgânico e não orgânico, elaborou-se o seguinte esquema (Figura 4):

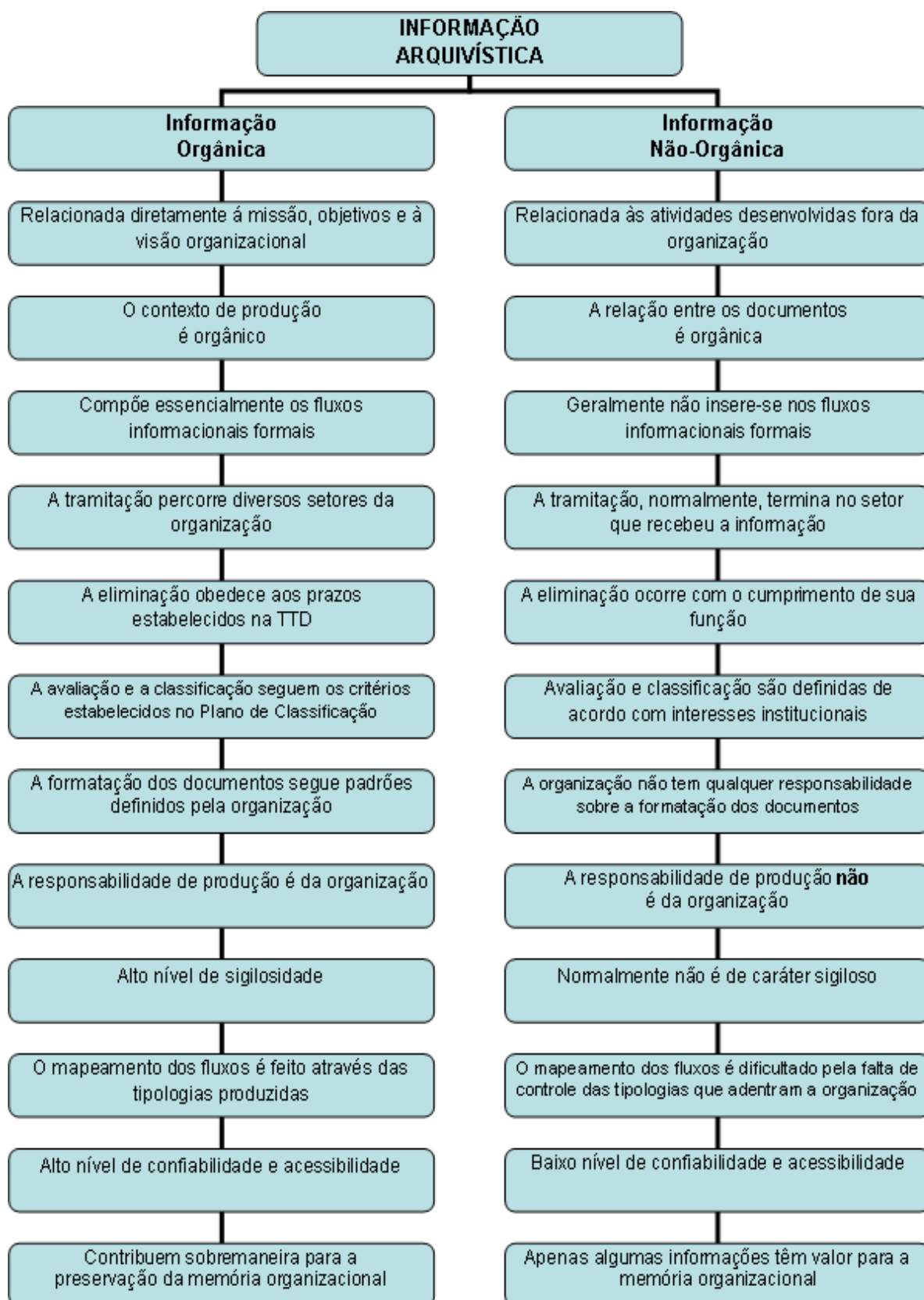


Figura 4 – Esquema da Informação Arquivística.

Fonte: Elaborada pela autora.

A informação orgânica está diretamente relacionada à missão, objetivos e à visão organizacional, pois estes são conceitos intrínsecos à organização geradora de informação, já que as empresas não produzem informações visando atingir ou alcançar objetivos que não são próprios. A informação não orgânica visa registrar transações com outras organizações, mas no caso dela não há relação com os referidos conceitos.

O contexto de produção da informação orgânica é interno, ou seja, a própria empresa é geradora e também é consumidora dessa espécie de informação. Já a informação não orgânica é produzida fora desse contexto, mas na maioria das vezes diz respeito à organização, visto que pode estar relacionada ao desenvolvimento de alguma transação.

A informação orgânica compõe, essencialmente, os fluxos formais de informação, podendo vir a percorrer todos os departamentos da organização com o propósito de cumprir seu objetivo de produção. Em contrapartida, a informação não orgânica, geralmente, não entra nesses fluxos, pois quando adentra a organização tem destino consolidado, sendo normalmente descartada no mesmo local. Portanto, considera-se tal informação uma impulsionadora de produção de informação orgânica, pois tem a capacidade de gerar novas informações.

A eliminação das informações orgânicas é determinada a partir dos prazos estabelecidos pela Tabela de Temporalidade⁵, os quais, por sua vez são definidos de acordo com a legislação em vigor e com os valores históricos, culturais e organizacionais, entre outros que a própria organização define. Os tipos de informações não orgânicas não são contemplados pela tabela, pois a empresa não tem controle sobre todos os tipos de informações que irão entrar na organização, a não ser aqueles que façam parte de suas atividades extra-organizacionais, portanto, o prazo de guarda varia de acordo com os interesses institucionais.

O mesmo ocorre com a avaliação e a classificação. As informações orgânicas subsidiam a confecção desses instrumentos, visando o controle, a tramitação e a eliminação documental. A partir da identificação, avaliação e classificação das tipologias documentais produzidas é possível determinar quais são as funções e as atividades desenvolvidas pela empresa, ou seja, é possível determinar e recuperar todo o contexto organizacional. Por essa razão, ressalta-se que não se pode

⁵ O conceito, característica e aplicação da Tabela de Temporalidade será objeto de discussão no Capítulo 4: Gestão Estratégica da Informação (p.122).

equiparar as informações orgânicas às não orgânicas, pois estas últimas não permitem a contextualização a partir do meio de produção.

Em relação ao formato e ao conteúdo dos documentos, a empresa tem total responsabilidade sobre as informações que produz, ao contrário do que ocorre com as informações vindas do ambiente externo.

Os níveis de sigilosidade das informações orgânicas são maiores do que os direcionados às informações não orgânicas, haja vista que muitas são produzidas no nível estratégico e tático, podendo, portanto, ser de caráter altamente estratégico. As informações não orgânicas somente serão sigilosas se apresentarem conteúdos relacionados ao negócio estratégico da organização, como, por exemplo, análise de mercado, de concorrentes, de clientes, etc.

O mapeamento dos fluxos informacionais pode ser feito a partir do levantamento das tipologias produzidas, do reconhecimento de sua finalidade de produção e da identificação do caminho que o documento faz (tramitação) até cumprir sua função. Essa tarefa não é possível em relação às informações que não são produzidas internamente, pois, como dito anteriormente, a organização não tem controle sobre essa produção.

O nível de confiabilidade e de acessibilidade é alto, pois a empresa tem responsabilidade sobre tudo o que produz, podendo vir a responder judicialmente pelas informações produzidas em seu ambiente. A empresa tem a obrigação de disponibilizar e facilitar o acesso à informação para seus usuários. Já no que se refere à informação não orgânica, o nível de confiabilidade não é garantido, pois a empresa não tem autoridade e influência sobre as informações produzidas fora da organização.

E, por fim, a informação orgânica contribui para a preservação e resgate da memória. Em outras palavras, zelando pela história e desenvolvimento organizacional, essa informação se constitui em fonte de memória. As informações não orgânicas não têm essa função, pouco colaborando para a formação dessa memória.

2.2 Conceitos e Correntes Teóricas Referentes à Informação Orgânica e à Informação Arquivística

A análise teórica da presente pesquisa desenvolveu-se alicerçada em conceitos extraídos da literatura nacional e internacional. No entanto, deve-se ressaltar a dificuldade de localizar material publicado referente ao conceito de 'informação orgânica'. Tal condição se deve à ausência de discussões sobre essa temática, em decorrência da qual não há publicações a respeito da mesma. Essa ausência explica-se pelo fato de estarmos lidando com um novo olhar sobre esse objeto no contexto das áreas de Arquivologia e Ciência da Informação, do que se deduz que na literatura se encontram diferentes formas de compreender a informação orgânica. Dessa forma, este estudo tem como um de seus objetivos analisar os conceitos de "informação orgânica" e "informação arquivística" presentes na literatura. Tais conceitos foram analisados separadamente: primeiro o de informação orgânica e, em seguida, o de informação arquivística.

Dessa maneira, destacam-se os conceitos mais relevantes que foram discutidos na pesquisa. Iniciar-se-á a análise abordando as definições encontradas referentes à informação orgânica.

Lopes (1996, p.32) considera a informação orgânica como a "[...] informação que pertence à pessoa ou organização que a **produziu** e acumulou". Assim sendo, o autor corrobora o conceito defendido neste trabalho, uma vez que compreende que aquilo o que determina esse tipo de informação é o contexto de produção.

Para Rousseau e Couture (1998, p.291), "[...] a informação pode ser orgânica, isto é, **elaborada**, enviada ou recebida no âmbito da sua missão". Este conceito já foi abordado e é adotado como referência teórica, ou seja, serve de base para fundamentar a discussão.

Carvalho e Longo (2002, p.115) conceituam a informação orgânica como sendo um "[...] conjunto de informações sobre um determinado assunto, materializado em documentos arquivísticos que, por sua vez, mantêm relações orgânicas entre si e foram **produzidas** no cumprimento das atividades e funções da organização". Apesar de o conceito abordar a relação de organicidade dos documentos, dá relevância ao contexto de produção.

De acordo com Lousada e Valentim (2008, p.254), "[...] a informação orgânica é **produzida internamente**, sendo produto resultante da execução das funções e

das atividades organizacionais”. As autoras consideram a informação orgânica como sendo um produto da execução das funções, atividades e tarefas desenvolvidas internamente à organização, ou seja, do empenho em atingir a missão, metas e objetivos organizacionais. Sendo assim, seu caráter orgânico vincula-se ao fato de ser ela produzida no ambiente interno organizacional, cujos fundos retratam as funções, atividades e tarefas a que dizem respeito. Partindo da mesma concepção, Fauvel e Valentim (2008, p.238) conceituam a informação orgânica como um “[...] tipo de informação arquivística, porquanto é produzida apenas no âmbito interno à organização”. A informação orgânica revela o inter-relacionamento, o contexto de sua existência e, também, de criação. Desse modo, é possível reconhecer claramente o contexto de produção.

A partir dos conceitos abordados pode-se considerar que poucos são os autores que discutem a informação orgânica, e também que essas discussões conceituais são recentes, o que consolida o fato de a abordagem do conceito ser nova na área.

A seguir serão apresentados os conceitos extraídos da literatura a respeito da informação arquivística. Os autores foram agrupados de acordo com as compreensões adotadas.

Rousseau e Couture (1998, p.64) consideram a informação arquivística como aquela “[...] **produzida fora** do âmbito da missão de um organismo”, ou seja, que é produzida em decorrência das relações ou transações estabelecidas fora do ambiente interno da organização (relações não orgânicas).

Para Lopes (2000), citado por Calderon et al. (2004, p.100), “[...] a natureza das informações arquivísticas é específica: trata-se de informações registradas em suporte definido, acumuladas por um indivíduo ou por um organismo que é, ao mesmo tempo, **produtor e receptor**”. Portanto, contempla as informações orgânicas (internas) e não orgânicas (externas).

Segundo Lousada e Valentim, a informação não orgânica é **produzida externamente** à organização, adentra a partir das relações administrativas/legais com outras organizações. Logo, considera-se que se trata de informação produzida fora do ambiente organizacional, mas que por decorrência de transações acaba atingindo o ambiente interno da organização.

Mariz (2005, p.1) entende que “[...] a informação arquivística, também chamada informação registrada orgânica, concerne a documentos produzidos por

um organismo (indivíduo ou instituição) em decorrência de suas atividades ao longo de sua existência”. A informação orgânica faz parte das informações arquivísticas, e não se pode considerar, portanto esses dois tipos de informação de forma horizontal. Em outras palavras, eles não são equivalentes: a informação orgânica encontra-se inserida na informação arquivística, esta última entendida como entidade maior.

O mesmo tipo de conceituação acontece em Bellotto (2002, p.23):

A informação arquivística é referente às informações de outra natureza: a de que ela é produzida dentro do contexto do exercício das funções/objetivos a que se propõem as entidades. É nesse sentido que as informações são orgânicas, porque guardam entre si as mesmas relações que se formam entre as atribuições, competências, funções e atividades das entidades.

As informações que guardam entre si as atribuições, competências, funções e atividades são de caráter orgânico. As informações arquivísticas também têm essa especificidade, porém, abrangem um contexto organizacional maior.

De acordo Moreno (2007, p.9):

A diferença da informação arquivística em relação às informações de **outra natureza é que ela é produto das atividades de determinado organismo [...] esse tipo específico de informação recebe o nome a qualificação de orgânica**, por guardar entre si as mesmas relações que se formam entre as competências e atividades das organizações.

Percebe-se que a autora considera a informação arquivística como produto das atividades da organização, o que para este estudo também é válido. Porém, ao avançar em sua definição qualifica a informação arquivística como sendo orgânica, e neste caso evidencia a relação entre as atividades organizacionais. Nesse sentido, destaca-se que o presente estudo não está de acordo com esse entendimento, pois concordar com ele seria equiparar a informação arquivística à informação orgânica.

Como se vê, as duas citações convergem na conceituação da informação arquivística. Considera-se para este trabalho que as definições acima são válidas para a informação orgânica e não apenas para a informação arquivística.

Para Fonseca (2005, p.59)

O objeto da Arquivologia, na perspectiva de um novo paradigma, desloca-se do ‘arquivo’ para a informação arquivística ou ‘informação registrada orgânica’, expressão cunhada por arquivistas canadenses para designar a informação gerada pelos processos administrativos e por eles estruturada de forma a permitir uma recuperação em que o contexto organizacional desses processos, seja o ponto de partida.

Conforme mencionado, o termo foi cunhado por arquivistas canadenses, os quais diferenciam a informação orgânica e não-orgânica pelo contexto de produção.

Sendo assim, os termos *orgânico* e *arquivístico* dizem respeito a distintos contextos informacionais, contudo deve-se ressaltar que apesar de serem conceitos distintos eles se relacionam entre si, pois ambos trafegam em ambientes organizacionais. O Dicionário Aurélio⁶ define orgânico como “[...] algo relativo a, ou próprio de um organismo”. Nesse sentido, pode-se considerar que apresenta vinculação direta com a instituição que a gerou, e ambos os tipos de informação constituem o que se denomina de “informação arquivística”, a qual possui características e valores administrativos, jurídicos, técnicos, contábeis, informacionais, probatórios, etc.

Pelo exposto, pode-se considerar que alguns autores convergem em relação à definição de informação orgânica e informação arquivística. São eles: Rousseau e Couture (1998); Lopes (2000) *apud* Calderon et al. (2004); Lousada e Valentim (2008). Para esses autores a informação arquivística é produzida no cumprimento das relações com outras organizações/instituições em decorrência da realização das atividades e tarefas, ou seja, no entender deles esse tipo de informação é gerado dentro ou fora do ambiente da organização.

A informação arquivística, portanto, é mais ampla que a orgânica, pois envolve um conceito mais abrangente que engloba a informação orgânica. Para os autores em questão, a informação orgânica é parte da arquivística e, sendo assim, ambas se relacionam, mas não se pode confundi-las ou pensá-las como sendo sinônimas.

Por outro lado, Bellotto (2002), Fonseca (2005), Mariz (2005) e Moreno (2007) equiparam o conceito orgânico ao arquivístico. Para esses pesquisadores não há distinção entre ambos, ou seja, o ambiente de produção não é considerado como fator de caracterização. Considera-se que tais autores recorrem ao conceito de organicidade desenvolvido pela Arquivologia para embasar suas discussões. Então, embora se trate de um conceito consolidado, o mesmo vem sendo empregado de forma equivocada para caracterizar informações produzidas pelas empresas.

A partir das análises realizadas é possível tecer algumas considerações sobre as correntes teóricas a respeito do assunto. Ressalta-se, mais uma vez, que por se

⁶ <<http://www.dicionariodoaurelio.com/dicionario.php?P=Organico>>

tratar de um tema novo são poucos os autores que discutem a informação orgânica, razão pela qual a, por essa razão a análise é mais difícil. De fato, não há muitos meios para poder fazer comparações, nem tampouco qualquer discussão profunda sobre o assunto. A informação arquivística não é tão recente, mas apresenta situação semelhante.

Desse modo, considera-se que são duas as principais correntes teóricas que se destacam sobre essa temática. A primeira, mais moderna, e identificada por Fonseca (2005, p.60) como “Arquivologia Pós-Moderna” ou “Arquivística Pós-Custodial”, é oriunda principalmente, do trabalho de pesquisadores canadenses. Neste estudo identificou-se que essa corrente é integrada pelos seguintes autores: Rousseau e Couture, Lopes, Carvalho e Longo, Lousada e Valentim. Esses autores foram utilizados como parte da fundamentação teórica, pois concordam com o conceito de informação orgânica adotado como referência nesta pesquisa.

A segunda corrente é formada por: Bellotto, Fonseca, Mariz, e Moreno, cujo enfoque reside na informação como algo intrínseco ao documento de arquivo, ou seja, parte do pressuposto de que a informação arquivística é inerente ao suporte. De acordo com esses autores, essa informação é orgânica em decorrência de sua relação entre os documentos, e não devido ao seu ambiente de produção. Essa corrente, mais tradicional, compreende a Arquivística como uma Ciência que reconhece os arquivos como seu objeto e não a informação arquivística propriamente dita (Figura 5).

Correntes Teóricas	Autores
Arquivologia Tradicional	Fonseca; Mariz; Bellotto; Moreno
Arquivologia Pós-Moderna ou Arquivística Pós-Custodial	Rousseau e Couture; Lopes; Carvalho e Longo; Lousada e Valentim

Figura 5 – Principais Correntes Teóricas.

Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, a partir dos conceitos e autores abordados pode-se concluir que a corrente considerada mais tradicional discute a informação orgânica, contudo de forma simplista, visto que a considera como sendo informação arquivística, porquanto na maioria das vezes os dois conceitos são tratados como sinônimos.

A partir da sistematização dos quadros conceituais pode-se notar que as discussões acerca do tema são superficiais e necessitam de um maior

aprofundamento e debate. A definição do conceito de informação orgânica ainda é muito recente, razão pela qual a equivalência entre a informação orgânica e a informação arquivística pode ser mais bem analisada.

Um dos principais objetivos deste capítulo é demonstrar que a informação orgânica e a informação arquivística são conceitos distintos e, portanto, não poderiam ser considerados sinônimos. Buscou-se demonstrar e exemplificar que esta equivalência não deve ser feita.

2.3 Tipos de Informação Orgânica

As informações de natureza orgânica são produzidas em todos os setores da organização. Sendo assim, todos os membros que desenvolvem atividades que geram informações registradas são produtores desse tipo de informação. Para definir quais são os produtores mais importantes e o que está sendo produzido, deve-se realizar um estudo dos fluxos informacionais, ou seja, identificar todos os tipos documentais produzidos e o trâmite que os mesmo percorrem no ambiente organizacional.

Esse mapeamento pode ser feito por meio de entrevistas, questionários e, também, da observação. Essas são técnicas que podem ser aplicadas para a identificação dos produtores informacionais. Elas têm como objetivo principal definir quais são as informações produzidas em cada setor, e quais delas são pertinentes e podem se tornar insumos para o processo decisório.

Os tipos mais comuns de informações que podem vir a ser utilizadas são os seguintes:

- Informação estratégica: apóia o processo de tomada de decisão e possibilita à alta administração da organização definir e planejar as estratégias de ação de médio e longo prazo;
- Informação voltada para o negócio: possibilita ao nível tático da organização definir ações de curto prazo, bem como observar oportunidades e ameaças para o negócio corporativo;
- Informação financeira: apóia as atividades dos profissionais da área financeira; estudos de custos, lucros, riscos e controles;
- Informação comercial: apóia pessoal da área comercial, importação/exportação de materiais, produtos, serviços;
- Informação estatística: subsidia várias áreas da organização, por meio de séries históricas, estudos comparativos, percentuais;
- Informação sobre gestão: atende às necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento de projetos, na gestão de pessoas, etc.;

- Informação tecnológica: subsidia pessoas da área de P&D na criação e no monitoramento da concorrência;
- Informação geral: subsidia todas as áreas;
- Informação cinzenta: qualquer natureza, qualquer área e finalidade (VALENTIM, 2002, p.10).

Considera-se que dentro de cada um dos tipos de informação citadas acima, existem informações específicas que são produzidas pela organização, ou seja, informações de caráter orgânico e que podem ser utilizadas para fomentar processos de tomada de decisão e também subsidiar o planejamento de estratégias de médio e longo prazos. De acordo com Pazin (2005, p.16), “[...] esses documentos são produzidos de acordo com a estrutura jurídica, o regime tributário e as atividades técnicas desenvolvidas”.

Exemplo desse documentos são as informações estratégicas produzidas pela alta administração e as informações voltadas para o negócio produzidas pelos níveis táticos, ambas com o objetivo de fomentar estratégias de curto, médio e longo prazos. Trata-se de tipos documentais como: diretrizes, políticas institucionais, programas de desenvolvimento, prioridades, planos, planejamentos, missão, metas, ações, entre outros (VALENTIM, 2002). As estratégias baseadas em informações tornam-se um diferencial para as organizações, pois fornecem subsídios para os níveis mais altos da administração desenvolver estratégias, tanto no curto e médio quanto no longo prazo. Porém, ressalta-se que a definição de ‘estratégias’ também deve levar em consideração informação sobre o ambiente externo.

As informações financeiras são produzidas, essencialmente, no setor de finanças, através do processamento de informações relacionadas a custos, lucros, risco e controles, etc. Estas subsidiam o desenvolvimento de balanços, aplicações e previsões financeiras, entre outras. As informações orgânicas produzidas pela área comercial dizem respeito às atividades de venda de serviços, materiais ou produtos. Também são utilizadas para realizar análises estatísticas, podendo servir a várias áreas da organização por embasar estudos de séries históricas e comparativas mediante análises percentuais.

As informações referentes à gestão atendem as necessidades dos gerentes e executivos da organização no processo decisório, que se encontram nos níveis estratégico e tático, responsáveis por planejamento e gerenciamento de projetos de pessoas e situações diversas (VALENTIM, 2002). São exemplos dessas

informações aquelas sobre motivações e liderança, visão estratégica e planejamento estratégico.

As patentes desenvolvidas pelas organizações são exemplos de informação tecnológica, isto porque “[...] las patentes son un producto básico de la actividad tecnológica como lo es el artículo en la actividad científica” (DIAS-PÉREZ; MOYA-ANEGÓN, 2008, p.293). Sendo assim, elas apresentam conteúdos sobre o desenvolvimento e criação de novos produtos e processos. Os autores ressaltam que esse tipo de informação ainda é pouco usado para a tomada de decisão, apesar de ser uma informação de alto valor estratégico.

Esses são alguns dos tipos de informações que são produzidas pelas empresas, porém, ressalta-se que o uso não elimina a necessidade de busca por informações externas. Os tipos informacionais orgânicos serão mais bem detalhados na análise dos dados, na qual serão apresentadas quais são as tipologias mais recorrentes em contextos organizacionais.

A informação orgânica dá subsídio às ações e atividades que são desenvolvidas na organização, como os planejamentos de curto, médio e longo prazo e, também, as ações de cunho estratégico. As informações produzidas no ambiente organizacional podem ser obtidas por meio de documentos que servirão de apoio para a tomada de decisão. Saliencia-se que é gerada em decorrência da execução das funções organizacionais, pelos próprios membros da organização, que ao mesmo tempo são produtores e consumidores. Por essa razão, a organização precisa deixar claro o valor que esse recurso pode exercer em benefício da própria organização, e estabelecer mecanismos e instrumentos que facilitem a gestão dos fluxos informacionais.

2.4 A Informação Orgânica como Recurso Estratégico para o Processo Decisório

A tomada de decisão em âmbito organizacional apóia-se, essencialmente, em informações disponíveis interna ou externamente para a solução de um problema, ou para uma determinada oportunidade ou inovação, de forma a proporcionar ao decisor um número aceitável de alternativas e possibilidades, uma das quais será estabelecida como a melhor ou a mais favorável.

Choo (2003) estabelece três maneiras por meio das quais as organizações têm criado e utilizado informações de forma estratégica. Em primeiro lugar, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, ou seja, coleta, interpreta e usa a informação sobre o ambiente de modo a construir significados sobre sua inserção nesse mesmo ambiente. Num segundo momento, a organização cria novos conhecimentos pela conversão e combinação das experiências de seus membros, de modo a aprender e a inovar. E, por último, as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

Para Vaitsman (2001, p.26) nem todas as informações disponíveis, ainda que produzidas cientificamente, possuem a capacidade de agregar todos os valores desejados para alcançar o efeito desejado. Por isso, a tomada de decisão raramente é embasada na melhor alternativa, pois não se tem controle sobre todos os aspectos que podem vir a influenciar o processo decisório.

Nesse contexto repleto de incertezas e inseguranças, as informações são utilizadas para diminuir esses conflitos, e devem ser elaboradas interna e externamente pelo próprio organismo ou, ainda, por órgãos que tenham relação com este.

Destaca-se o papel da informação orgânica como um recurso relevante para suprir essas lacunas de informação, pois se trata de um recurso disponível na própria organização.

De fato, considera-se que a informação orgânica se constitui em um dos fatores responsáveis pela sobrevivência das organizações, visto que desempenha papel extremamente importante para o processo decisório, pois tem a função de diminuir os riscos e incertezas no momento da decisão, influenciando diretamente o desempenho da organização. Ela se encontra presente em todos os níveis da organização, estratégico, tático e operacional, sendo produzida todo momento pelas pessoas que atuam nesses diferentes níveis.

A informação orgânica é insumo e ao mesmo tempo produto de todos os processos organizacionais, pois se trata de um recurso gerado na própria organização. Sendo assim, esta tem acesso às informações geradas internamente, o que faz delas um recurso estratégico, pois permite que se realize análise diferenciada, bem como que se agregue valor a elas, transformando-as em um insumo informacional diferenciado para as pessoas que atuam na organização.

A informação orgânica é utilizada pelas unidades do organismo, quer pelo seu valor primário, a fim de decidir, de agir e de controlar as decisões e as ações empreendidas, quer pelo seu valor secundário, a fim de efetuar pesquisas retrospectivas que põem em evidência decisões ou ações passadas (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.65).

Em um primeiro momento (produção), a informação orgânica tem o objetivo de ajudar a decidir, agir, controlar ou comprovar uma atividade ou decisão empreendida. Num segundo momento, a função deixa de ser comprobatória e a informação passa a servir de fonte de pesquisa.

Por essa razão é que se enfatiza a importância da informação orgânica em âmbito organizacional: trata-se de um recurso estratégico fundamental para o desempenho de ações passadas, atuais e futuras. Portanto, a organização que compreender a importância estratégica da informação orgânica, e cujos membros puderem comunicar-se rapidamente e sem distorção por meio da hierarquia organizacional, certamente obterão mais eficiência e eficácia no processo decisório (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.65).

A prospecção e o monitoramento realizados no ambiente interno à organização permitem que se identifiquem os tipos de informação produzidos pela organização. Identificar os tipos de informações produzidas internamente permite aos gestores ações extremamente importantes para o processo decisório e, ainda, detectar possíveis desvios e/ou gargalos de fluxos informacionais que possam vir a prejudicar a dinâmica organizacional.

De acordo com Stoner e Freeman (1992, p.489), a informação obtida internamente à organização beneficia a organização de quatro maneiras, através dos seguintes fatores:

- Qualidade da informação: quanto mais precisa for a informação, maior será a segurança com que o administrador pode tomar uma decisão;
- Oportunidade da informação: as informações fornecidas por um sistema têm que estar disponíveis à pessoa certa, no momento oportuno, para que seja usada de maneira apropriada;
- Quantidade de informação: normalmente os gestores são sobrecarregados com grandes quantidades de informações, porém nem todas são pertinentes e úteis. Esse processo pode prejudicar a tomada de decisão, visto que em função dele alguma informação importante pode não ser

percebida. Portanto, não importa a quantidade de informação, mas sim sua qualidade;

- Relevância da informação: as informações devem ser encaminhadas às pessoas certas, bem como ter de fato importância para o desempenho profissional do indivíduo.

Ressalta-se a influência que a informação orgânica exerce em relação ao processo decisório, pois se apresenta como um recurso de caráter estratégico, colaborando para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos, garantindo assim melhores resultados para a organização.

A Figura 6 detalha a trajetória que a informação orgânica e não orgânica percorre na organização, bem como de que forma a gestão da informação e documental se situa nesse processo.

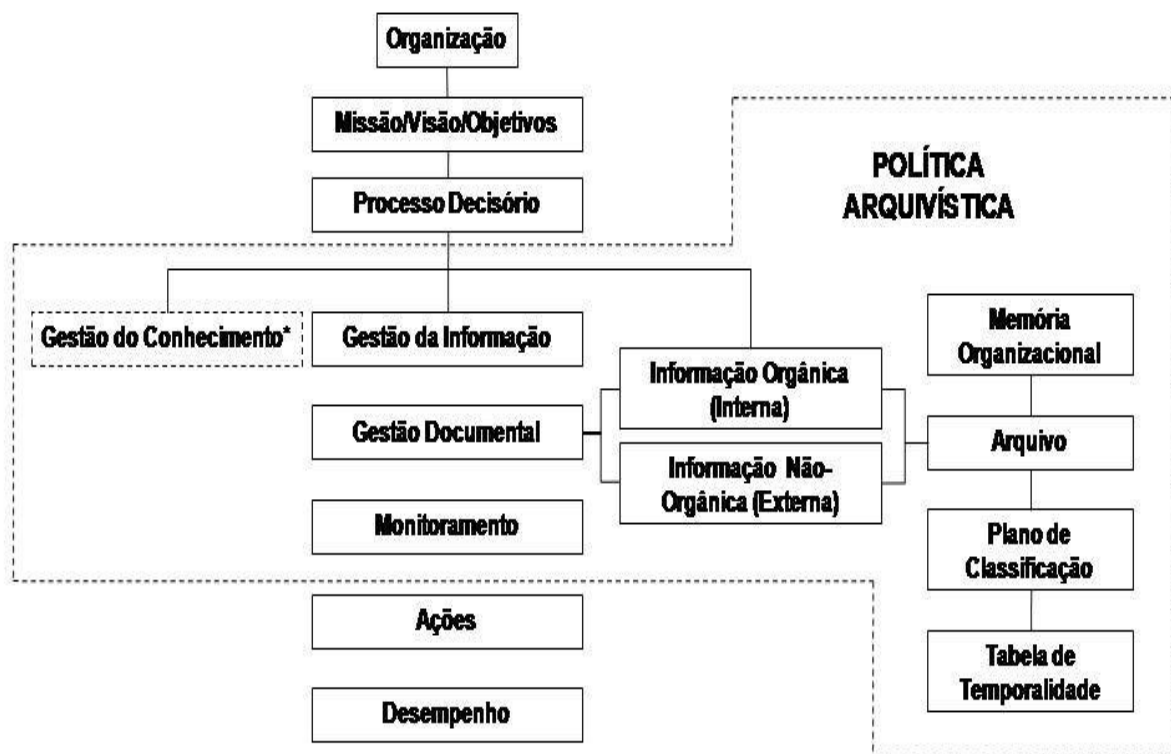


Figura 6 – A Informação Arquivística no Processo Decisório.

Fonte: Elaborada pela autora.

A organização determina sua missão, visão e os objetivos que pretende alcançar. Estes, por sua vez, estão diretamente ligados ao processo decisório, visto que é mediante as decisões tomadas que as metas estabelecidas serão contempladas.

O processo decisório, conforme mencionado anteriormente, é subsidiado por informações. Para que elas possuam qualidade, confiabilidade e estejam disponíveis no momento adequado, o desenvolvimento da gestão informacional e documental torna-se fundamental (estes dois conceitos serão discutidos no Capítulo 4). Destaca-se também a importância da gestão do conhecimento como fonte de informação, porém este não será objeto de discussão do presente trabalho.

A partir da aplicação dos dois níveis de gestão tem-se a obtenção de informação orgânica e não orgânica como recurso para o processo decisório. Essas informações são obtidas a partir do monitoramento interno e externo, e conseqüentemente irão desencadear ações que podem alavancar o desempenho da organização.

Especificamente no que tange à informação orgânica, ela gerará a produção de outros produtos informacionais, como tabela de temporalidade e plano de classificação. Estes instrumentos são essenciais para a formação e preservação da memória organizacional. Somente alguns tipos de informação não orgânica vão ser encaminhados para o arquivo da empresa, enquanto que as informações orgânicas, em sua maioria, serão encaminhadas para o arquivo. Nesse sentido, destaca-se que todos esses elementos devem ser pensados no âmbito de uma política arquivística.

2.5 Métodos, Técnicas e Ferramentas para o Tratamento da Informação

No atual contexto organizacional, a incorporação de tecnologias para o tratamento da informação é fundamental para que as organizações possam coletar e agregar valor aos dados e informações. As organizações dispõem assim de métodos, técnicas e ferramentas para o processamento desses conteúdos, recursos que auxiliam o trabalho dos responsáveis pelas tomadas de decisão e proporcionam um panorama geral do que está ocorrendo, diminuindo, portanto, o tempo de busca e de recuperação das informações. Haja vista o fato de que atualmente é possível contar com sistemas que são capazes de fazer certos tipos de análises diferenciadas de informações e dados.

Os avanços tecnológicos ocorridos na área de Informática têm tornado possível o apoio ao tratamento da informação nas organizações. Essas tendências têm levado a sistemas computacionais sofisticados. Algumas organizações já fazem uso de alguns sistemas desse tipo para dar suporte aos processos. Estações de

trabalho estão conectadas entre si e a servidores por meio das redes. Com esses sistemas, é possível acessar informações de qualquer lugar da organização, o que possibilita atingir uma grande integração do trabalho e de pessoas. O bom funcionamento de uma empresa depende, essencialmente, das possibilidades de acesso às informações e do processo decisório nelas baseado.

Os sistemas de informação apresentam como função principal assessorar a tomada de decisão dos gestores, coletando, organizando, distribuindo e disponibilizando informações que possam dar subsídio ao desenvolvimento de distintos processos. A tecnologia dispõe de *softwares* como instrumentos facilitadores deste processo. Essa informatização é indispensável para a gestão da informação. Esses sistemas podem coletar dados⁷/informações do ambiente interno ou externo à organização.

Os sistemas de informação nos ambientes empresariais são constituídos a partir do gerenciamento da informação, a partir do levantamento das necessidades informacionais dos decisores, da coleta e obtenção de dados, da análise dos dados que os transforma em informação, da distribuição da informação de acordo com as necessidades do decisor, da utilização das informações pelos colaboradores, da incorporação de inovações no processo de trabalho e, finalmente, da avaliação constante dos resultados obtidos e de redirecionamento no sistema para atender às demandas e antecipar as necessidades dos decisores (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004, p.75).

Geralmente, esses sistemas operam por meio de diferentes tipos de *softwares*, que permitem a disponibilização da informação de diferentes maneiras, por meio de relatórios, modelos quantitativos, balanços, análises de mercado e de concorrentes, etc.

Os processos de agregação ou tratamento da informação podem ser classificados em três diferentes níveis: métodos, técnicas e ferramentas. Considera-se método uma sequência de procedimentos, de maneira mais ou menos pré-definida, com o objetivo de atingir um determinado objetivo científico. A técnica caracteriza-se por ser um procedimento ou um conjunto de procedimentos que tem como objetivo chegar a um determinado resultado, independentemente do tipo de

⁷ Dado: “[...] conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação” (MIRANDA, 1999, p.285).

segmento ou atividade. Ferramentas são instrumentos por meio dos quais é possível chegar a determinado objetivo ou resultado.



A seguir, serão apresentadas de maneira resumida algumas das principais tecnologias que são utilizadas nas organizações para agregar valor às informações. Essa apresentação primeiramente abordará os métodos, em seguida os sistemas denominados de técnicas e, por fim, as ferramentas.

a) **Benchmarking** (Método)

O *benchmarking* consiste em um processo por meio do qual as organizações avaliam o desempenho dos seus processos, sistemas e procedimentos de gestão, comparando-o com os melhores desempenhos encontrados em outra organização ou em conjunto de organizações e que foram desenvolvidas em condições parecidas.

Ponjuán Dante (1998, p.180) define como:

Processo sistemático e contínuo para avaliar os produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de realizar melhorias organizacionais. É propor metas utilizando normas externas e objetivas e aprender com os outros.

Observa-se a importância de se conhecer as melhores práticas de outras organizações, implementando o que deu certo de acordo com as condições da própria organização a fim de alcançar tanto o melhor desempenho quanto os menores custos. Pode ser considerada uma das abordagens mais tradicionais para identificar aspectos da estratégia informacional.

O *benchmarking* pretende transferir o conhecimento gerado, a partir de suas práticas e experiências, para outras organizações, a fim de que elas possam também melhorar o próprio desempenho. Esse método pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, no todo ou em parte, isto é, em um determinado departamento ou mesmo em um determinado processo (PONJUÁN DANTE, 1998, p.181).

É um processo de gestão de melhoria contínua que mede produtos, serviços e práticas, tomando como referência os líderes do segmento de negócio da organização em análise. O emprego do *benchmarking* visa à conquista de um desempenho superior, baseado no conhecimento ético do que os “melhores do ramo” fazem, e como o fazem, adaptando esses conhecimentos à realidade da organização (GOMES; BRAGA, 2001, p.70-71).

O processo de *benchmarking* é formado por cinco etapas (PONJUÁN DANTE, 1998, p.183-189), a primeira das quais consiste na identificação das necessidades informacionais dos usuários. Para que essa identificação ocorra, é preciso determinar quem é o usuário final e quais são suas necessidades. A segunda etapa diz respeito à formação da equipe que irá desenvolver a investigação. Geralmente, a equipe é formada pelo: gerente do projeto, por um sistematizador de dados, por analistas, facilitadores e pelo pessoal de apoio. Nessa etapa, também há o planejamento do trabalho em tempo e em quantidade de recursos, bem como a busca pelos apoios necessários para a execução. A terceira etapa abrange a localização de informações sobre organizações que podem ter uma resposta para problemas que estão sendo enfrentados e que foram identificados na primeira etapa. A quarta consiste na coleta de informações a fim de reuni-las e organizá-las para ressaltar sua utilidade e significado. Deve-se verificar também, nesta etapa, se há informação errada, e ainda identificar padrões e tendências gerais, omissões e mudanças, informações mal situadas e, finalmente, gerar conclusões. A última etapa está voltada para a elaboração de um plano de ação que pode contemplar a geração de um informe resumido do *benchmarking*, a apresentação das soluções aos usuários, a comunicação das descobertas aos grupos de funcionários e também aos sócios do *benchmarking*, a busca por melhorias para os produtos e serviços e, ainda, estimular esforços para reiniciar o ciclo.

Ponjuán Dante (1998, p.182) explana sobre os tipos mais comuns de *benchmarking*:

- Interno: ocorre dentro da organização. Consiste em comparar as operações da empresa com as de um departamento interno ou de outras organizações do mesmo grupo. Geralmente, é o primeiro tipo a ser utilizado, visto que os dados são resumidos mais facilmente.
- Competitivo: analisa os níveis que apresentam produtos, serviços e processos de trabalho dos concorrentes diretos da organização, a fim de compará-los com os da organização. Permite que se obtenha informação

de grande valor, pois analisa comparações com práticas e tecnologias similares utilizadas em instituições que apresentam diferentes níveis em seus resultados. É o mais difícil de colocar em prática, porque as informações sobre os métodos dos concorrentes são difíceis de obter.

- Cooperativo: geralmente, é aplicado em organizações de diferentes ramos de atividades. Permite que se comparem conhecimentos que podem ser aplicados a diferentes tipos de organização.
- Colaborador: um grupo de organizações com problemas comuns compartilha conhecimento sobre determinada situação. Obtenção e aplicação de critérios com diferentes enfoques.

Destaca-se a relevância deste método como um componente do planejamento estratégico, considerando que mediante sua utilização pode-se diagnosticar deficiências que não estão de acordo com as pretensões da organização, e, a partir daí, definir objetivos, metas e ações para modificá-las e assim, chegar assim aos resultados desejados. Trata-se de uma das melhores ferramentas de assistência aos gestores, pois faz uso de modelos de experiências vividas por outras organizações que podem vir a orientá-los, sem que sejam reproduzidos.

Logo, o *benchmarking* defere dos demais métodos por proporcionar aos indivíduos a capacidade de estimular e facilitar mudanças organizacionais e a melhoria do desempenho através da aprendizagem, permitindo a melhoria contínua e a capacitação das pessoas em um aprendizado rápido, uma vez que a cada aplicação do método inicia-se um novo ciclo de aprendizado e melhoria.

b) Cenários (Método)

Consiste em um método capaz de realizar previsões (situações prováveis, positivas e negativas) de tendências em relação a variáveis do ambiente externo que de alguma forma exercem influência no desempenho do negócio (GOMES; BRAGA, 2006). Seu objetivo é nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e/ou desejáveis por meio de compreensões das diferentes formas das condições competitivas da organização, para atuar no longo prazo.

Os cenários buscam fornecer respostas para questões estratégicas, podendo abarcar toda a organização, um setor ou unidades de negócios, mercado global ou local. Trata-se de uma descrição detalhada e internamente consistente daquilo que o futuro poderá vir a ser, construída de forma disciplinada e, ao mesmo tempo,

criativa, baseada na análise dos principais fatos portadores do futuro, reunindo elementos qualitativos e quantitativos (LODI, 2006, p.128). Os gestores possuem o tempo limitado, eles precisam de cenários suficientes para cobrir as contingências importantes possíveis, mas em quantidades suficientemente pequenas para serem gerenciáveis (MINTZBERG, 2000, p.52). Destaca-se a importância que deve haver na consistência e coerência na descrição dos cenários.

A finalidade principal desse método é a tomada de decisão na realidade atual, sobre o posicionamento estratégico da empresa no futuro. “Por terem aplicação direta na tomada de decisão estratégica, os cenários precisam conter elementos que impactem diretamente os negócios da empresa e que se desdobrem em indicações de oportunidades e ameaças” (LODI, 2006, p.130). Os cenários são muito úteis para o desenvolvimento de estratégias, para avaliar estratégias alternativas, testar estratégias definidas e realizar análises de risco.

Para que possam ser aceitos e utilizados pelos tomadores de decisão, os cenários precisam ser plausíveis e consistentes. Esses atributos são garantidos por uma análise minuciosa das inter-relações entre as incertezas críticas e pela identificação e descarte das combinações improváveis de seus estados futuros (LODI, 2006, p.128).

c) **SWOT⁸** (Método)

Trata-se de um método de gestão que oferece suporte ao planejamento estratégico, pois permite uma análise específica de recursos que compreendem pontos fortes e fracos internos, além de ameaças e oportunidades externas à organização. A análise interna tem como finalidade apresentar as deficiências e as qualidades da organização que está sendo analisada, considerando sua atual posição no mercado. Esse diagnóstico deve levar em conta as organizações do mesmo setor de atuação, sejam concorrentes diretas ou apenas potenciais.

O ambiente externo está fora do controle da organização e, muitas vezes, não age de forma homogênea sobre todas as organizações que atuam no mesmo mercado e/ou na mesma área. Dessa forma, surgem oportunidades e/ou ameaças de distintas formas, cujo impacto deve ser tratado pelas empresas separadamente. As análises desse ambiente visam estudar as relações existentes entre a

⁸ SWOT é a sigla composta pelas palavras em inglês *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*. Na língua portuguesa é conhecida como FOFA, sigla composta pelas palavras Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

organização e o mercado, identificando as oportunidades e as ameaças em todos os níveis, ou seja, produtos, processos, materiais, mercado atual e futuro. Com a utilização desse método é possível verificar os fatores que devem ser destacados para a melhoria da organização no tempo presente e no futuro.

Na primeira etapa, para cada cenário são identificadas e listadas, por ordem de importância, as oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas, estas últimas sendo as mesmas em todos os cenários. Numa segunda etapa, com o auxílio de uma escala numérica, cada força é avaliada por sua capacidade de capitalizar cada oportunidade ou de resistir a cada ameaça e cada fraqueza é avaliada em função de seu poder de limitar o aproveitamento de cada oportunidade ou de tornar a empresa vulnerável a cada ameaça (LODI, 2006, p.130).

O método SWOT fornece uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- Minimizar ou extinguir pontos fracos nas áreas em que a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis ao negócio;
- Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- Ajustar pontos fracos nas áreas em que a organização busca oportunidades possíveis;
- Monitorar áreas em que a organização possui pontos fortes, a fim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Avaliando o ambiente em que está inserida a organização, faz-se indispensável gerir a estruturação e contextualização de seu comportamento no meio em que se encontra, formando assim um conjunto que agregue a estratégia dessa organização diante das condições do processo de mudança do qual ela faz parte.

d) ***Text Mining*** (Técnica)

O *Text mining* ou mineração de textos surgiu da necessidade de análises automáticas de conteúdos, visto que a grande sobrecarga de informações dificulta sua análise manual, localização e acesso. Essa técnica caracteriza-se pela capacidade de extrair automaticamente conhecimentos de grandes volumes de conteúdos, mais especificamente de informações não estruturadas em ambiente *Web*, como notícias, textos e documentos em geral. Permite também sumarizar textos muito abrangentes (documentos extensos, artigos em bancos de dados, obras literárias), possibilitando aos seus usuários explorar e inferir a partir de grandes

conjuntos de conteúdos e descobrindo relações ocultas no universo textual (GOMES; BRAGA, 2001, p.70).

Parte importante do processo de *text mining* é a preparação textual, cujo objetivo é armazenar um texto não estruturado em uma base de dados estruturada. Essa operação é necessária para que um algoritmo computacional possa ser aplicado.

e) ***Business Intelligence*** (Ferramenta)

Business Intelligence ou Inteligência de Negócios refere-se a sistemas voltados ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à gestão de negócios.

Geralmente as fontes utilizadas para a coleta de informações são de caráter primário, contidas dentro da própria organização. Cada fonte colabora com os tomadores de decisão da melhor forma possível. As fontes secundárias dizem respeito a características dos consumidores e clientes, pressões competitivas, condições industriais relevantes, aspectos econômicos e tecnológicos e tendências culturais. Cada sistema determina uma meta específica, tendo por base o objetivo organizacional ou a visão da empresa, fazendo-se presente em objetivos tanto de longo como de curto prazo.

O *business intelligence* pode ser considerado um sistema de suporte para tomada de decisão, pois sua função principal é o gerenciamento da informação para subsidiar as decisões e também criar “inteligência”⁹ para os membros da organização.

Por meio do sistema, o cliente passa a ter acesso rápido às informações com influência imediata na tomada de decisão, além de obter redução de custos (diretos e indiretos) e a otimização de processos de trabalho.

f) ***Data Mining*** (Ferramenta)

O *data mining* é um sistema que permite a descoberta de informações ocultas no banco de dados utilizando técnicas sofisticadas de busca, como algoritmos de inteligência artificial, além de técnicas estatísticas avançadas. Dessa forma, é possível descobrir fatos e informações que podem ser usados como suportes de estratégias nos negócios.

⁹ Entende-se inteligência como o aspecto central para competir em alguns mercados competitivos.

Essa ferramenta permite, além de consultas mais simplificadas a bancos de dados, que os usuários possam explorar e inferir sobre informações úteis a partir dos dados, identificando relações não perceptíveis. É possível, por exemplo, descobrir o perfil de diversas categorias de clientes, o perfil de suas compras e até alguns dados sobre seus hábitos. Com base em dados a respeito dos hábitos de consumo dos clientes, seus *hobbies* e suas transações comerciais e financeiras, é possível estabelecer associações que revelem segmentos de consumo.

Segundo Simoudis (1995 *apud* BISPO; CAZARINI, 1998, p.6), transformar dados em informação requer um processo de quatro passos:

1. *Seleção*: seleção dos tipos de dados que serão utilizados.
2. *Transformação*: os dados normalmente sofrem transformações que consistem na conversa de um tipo de dado em outro (valores nominais em numéricos) ou na alteração de seus atributos.
3. *Mineração*: os dados são minerados por meio da utilização de técnicas necessárias.
4. *Interpretação dos resultados*: se os resultados apresentados não são satisfatórios, pode ser necessário repetir o processo da mineração de dados, ou fazer repetidas interações em alguns passos. A informação resultante deve ser útil, confiável e compreensível.

Apesar de todos os benefícios que proporciona, o *Data Mining* está sujeito à interação com os analistas, que são, em última instância, os principais responsáveis pela determinação do valor dos padrões encontrados. Além disso, a direção da exploração de dados é também função essencialmente confiada a analistas humanos, um aspecto que não pode ser desprezado em nenhum projeto que queira ser bem sucedido (NAVEGA, 2002, p.2).

g) ***Data Warehousing*** (Ferramenta)

O funcionamento do sistema *Data Warehousing* é de fácil compreensão, pois consiste na integração de dados que podem ser providos de diversas fontes. O sistema trata os dados e padroniza-os, transformando-os em informação com o objetivo de facilitar a recuperação pelo usuário. Esta ferramenta apresenta como propósito a otimização do uso das informações, no intuito de transformá-las em diferencial competitivo.

O sistema é utilizado para o armazenamento de informações relativas às atividades e análise de negócios com o propósito de servirem de apoio à tomada de

decisão gerencial e estratégica. Faz-se necessário um banco de dados exclusivo para os gerentes, visto de que suas necessidades de informações são diferentes das necessidades de informações dos colaboradores que atuam no nível operacional da empresa. A configuração da base de dados propicia a obtenção de relatórios e, também, o exame de grandes volumes de dados, agregando valor e possibilitando a transformação dos mesmos em informações estratégicas.

São apresentadas a seguir algumas fases para a implementação do *Data Warehousing* conforme exposto por Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000, p.96-97):

- construir um modelo lógico das informações disponíveis nas aplicações fontes;
- trabalhar com os gerentes e analistas de negócios para determinar qual o conjunto de informações que deve ser levado para o *Data Warehousing*; este conjunto é o que será utilizado para a tomada de decisões;
- construir um modelo de transição que identifique dimensões e fatos;
- obter, dos analistas de negócios que fornecem informações aos gerentes, o nível de agregação que deve ser utilizado, bem como a frequência e periodicidade de carga dos dados no *Data Warehousing*;
- construir o projeto-piloto e determinar sua adequação aos requisitos exigidos.

A crescente utilização desta ferramenta pelas organizações está ligada ao aumento da necessidade do domínio sobre as informações estratégicas com o propósito de garantir respostas e ações rápidas, melhorando o desempenho e garantindo a competitividade em um mercado altamente disputado e instável. Logo, um dos grandes benefícios proporcionados pelo sistema é a diminuição do tempo gasto pelos gerentes para obterem as informações necessárias ao seu processo decisório, pois o sistema contém somente os dados necessários para a realização das tarefas.

O *Data Warehouse* deve tornar-se uma das ferramentas indispensáveis para os gerentes conseguirem administrar seus negócios nas próximas décadas, visto que o ambiente organizacional está se tornando cada vez mais dinâmico, e exige que as estruturas dos sistemas se ajustem a essa nova realidade.

h) **Enterprise Content Management** (Ferramenta)

O *Enterprise Content Management* ou Sistema de Gestão de Conteúdo é um sistema gestor de *websites*, portais e intranets que integra ferramentas capazes de

criar e gerir (editar e inserir) conteúdos instantaneamente, ou seja, que permite gerenciá-los em tempo real, sem a necessidade de programação por códigos.

Gestão de conteúdo é a criação e publicação de informações no ambiente *Web* envolvendo todas as unidades da organização. Portanto, podem existir múltiplos autores e grupos capazes de criar e gerenciar informações em uma organização (MCNAY, 2002 *apud* GURGEL, 2006, p.4).

O objetivo principal deste sistema é estruturar e facilitar a criação, administração, distribuição, publicação e disponibilização de informação de forma dinâmica. Apresenta como principal característica a grande quantidade de funções que o compõem.

Trata-se de um grupo de tecnologias, ferramentas e métodos usados para captar, gerenciar, armazenar, preservar e distribuir informações de conteúdo estratégico, tático e operacional de uma empresa. As ferramentas trabalham reunidas ou isoladas, promovendo o gerenciamento de informações estruturadas e não estruturadas da organização. O uso de uma ou outra tecnologia, ou de várias delas, é determinado pela necessidade da empresa de adequar-se à sua atividade-fim e aos seus processos de negócios.

*i) **Redes Neurais (Ferramenta)***

Este tipo de ferramenta consiste na utilização de tecnologias de informação que a aproximam ao método humano de processamento de informação, o qual ocorre por meio de associações e capacidade de aprender. “Compreende um conjunto de nós interligados chamados neurônios. Cada neurônio conecta-se e envia informações para os demais da camada seguinte, de acordo com pesos e conexões predefinidos [...]” (TARAPANOFF, 2001, p.96). Trata-se de um recurso muito interessante, pois possibilita tratar dados imperfeitos e distorcidos, produzindo resultados satisfatórios a partir de generalizações.

Segundo Edelstein (1996 *apud* BISPO; CAZARINI, 1998, p.6), redes neurais são conjuntos de nós conectados que possuem uma camada de entrada e outra de saída, nos quais se realizam diversos processamentos. A rede neural é capaz de aprender sozinha, por meio de um treinamento adequado. Em cada etapa do processo, o conjunto de dados de saída é comparado com um resultado já conhecido. Se for constatada diferença, uma nova correção é avaliada e processada automaticamente nos nós da rede. Essas etapas são repetidas até que uma

condição de parada seja atingida ou até que um número definido de correções seja obtido.

Em suma, os sistemas de informação têm como principal finalidade oferecer suporte para o desenvolvimento da função dos gestores, disponibilizando informações fidedignas e, principalmente, de caráter estratégico, favorecendo assim o desempenho da organização dentro de cenários competitivos. A partir disso, pode-se considerar que a informação orgânica desempenha papel fundamental nesse processo, visto que sustenta e alimenta esses sistemas informacionais, propiciando que estes possam realizar análises diferenciadas e gerando assim maior capacidade estratégica e competitiva.

Independentemente do tipo de sistema, método, técnica ou ferramenta utilizado, o usuário desempenha papel extremamente importante nesse processo, uma vez que ele é quem irá manipular esses recursos. Sendo assim, “[...] as tecnologias da informação podem ser um fator importante no aperfeiçoamento do uso da informação, mas facilmente poderão se transformar em um peso morto, sem a informação e os usuários” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.5). Deve-se levar em consideração o perfil dos usuários para o desenvolvimento de sistemas desse tipo, sua linguagem, interface, etc. Esse trabalho deve ser realizado por uma equipe multidisciplinar composta por analistas de informação, representantes de setores, gerentes e usuários.

j) Workflow (Ferramenta)

O conceito e as tecnologias de *workflow* estão inseridos no contexto de soluções tecnológicas e organizacionais para suporte a uma nova forma de funcionamento das empresas, baseada no trabalho cooperativo. Este, por sua vez, está estreitamente relacionado a um novo paradigma de visualização das organizações, por meio de processos que resultam em mudanças radicais nas práticas de gestão e de operação.

Consiste num tipo de sistema de gerenciamento de fluxos de informações e de documentos. É o processo por meio do qual tarefas individuais são gerenciadas globalmente para beneficiar as operações no âmbito organizacional. Trata-se da automação dos procedimentos/processos referentes aos fluxos de serviços (funções, atividades e tarefas), que por sua vez geram dados/informações (documentos) e conhecimento (*know-how*) e são repassados por meio digital de

pessoa para pessoa ou de sistema para sistema, em cumprimento às regras e procedimentos organizacionais.

O *workflow* apresenta várias vantagens: reduz o tempo do ciclo documental; minimiza erros; melhora as condições de trabalho e aumenta a eficiência operacional, distribuindo automaticamente a documentação necessária às diversas etapas dos processos; direciona automaticamente os documentos necessários a cada ponto da cadeia de produção, chamando a atenção das pessoas envolvidas ao desempenho de atividades específicas; gerencia o processo completo desde a simulação, modelagem, desenho e formulação de regras até a análise de métricas.

k) **Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) (Ferramenta)**

O GED é um conjunto de equipamentos e *softwares* com capacidade de armazenar, preservar e recuperar informações, ou seja, de gerenciar e controlar os documentos produzidos pela organização.

Para o Centro Nacional de Desenvolvimento e Gerenciamento da Informação Ltda. (CENADEM), GED é a tecnologia ou conjunto de tecnologias destinadas à captação, gerenciamento, armazenamento, distribuição e preservação de documentos, sendo que as mesmas podem trabalhar isoladamente ou em conjunto, visando à organização das informações (CENADEM, 2010)¹⁰.

Um ambiente de GED possui variadas configurações, dependendo de sua aplicação. Alguns componentes característicos:

- Documento: em papel ou digital;
- Scanner: equipamento para digitalizar o documento;
- Processador: servidores para distribuir a informação;
- Rede: meio de comunicação;
- Armazenamento: pode ser realizado no próprio servidor ou outro ambiente computacional, como mídia magnética, mídia óptico-magnética, CD ou DVD;
- Impressora: cópia física do documento;
- Estação de trabalho: computador para acesso ao servidor.

Vale ressaltar que a recuperação dos documentos pode ser realizada de diferentes formas: por meio de indexação de texto completo, pelos arquivos de índices, estrutura de pastas ou, ainda, pela busca diretamente aos documentos.

¹⁰ <http://www.cenadem.com.br/ged02.php>

Outro aspecto importante encontra-se no controle de acesso, que pode ser feito de acordo com os níveis hierárquicos.

O GED comporta diferentes tipos de tecnologias: *Document Imaging* (DI) (Gerenciamento da Imagem de Documentos); *Document Management* (DM) (Gerenciamento de Documentos Digitais); *Records and Information Management* (RIM) (Gerenciamento de Informação e de Documentos); *Forms Processing* (OCR/ICR) (Processamento de Formulários); *Computer Output to Laser* (COLD/ERM); *Disk/Enterprise Report Management* (D/ERM) (Gerenciamento Corporativo de Relatórios) e *Workflow* (Gerenciamento de Fluxos de Trabalho).

O sistema oferece diversos benefícios quantitativos e qualitativos para a organização. São eles:

- Redução no tempo de circulação de documentos dentro da empresa;
- Redução no número de cópias solicitadas;
- Redução do espaço físico para armazenamento de documentos, já que em vez de toneladas de papel um pequeno disco pode armazenar todos os documentos necessários;
- Redução de tempo na recuperação das informações (busca e pesquisa);
- Redução do custo no tratamento e distribuição das informações;
- Garantia e segurança dos fluxos de informações;
- Mudança de cultura em relação ao tratamento da informação dentro da empresa;
- Unificação de tarefas;
- Melhoria na organização do fluxo documental;
- Possibilidade da empresa virtual sem limites físicos, com redução de despesas e permitindo que funcionários trabalhem a partir de casa;
- Gerenciamento do capital intelectual da empresa;
- Transformação do *e-business* em realidade.

Este tipo de tecnologia é essencial, pois substitui o processo humano de trâmite de documentos em papel pelo formato digital. Com a grande quantidade de documentos gerados pela organização é necessário desenvolver ferramentas para o controle e a localização dessas informações.

Os sistemas que foram discutidos acima apresentam características que podem auxiliar no tratamento das informações internas e externas, possibilitam desenvolver diferenciados tipos de produtos e serviços informacionais que podem

servir como subsídio para o planejamento de ações voltadas para os negócios e o aumento da competitividade organizacional.

CAPÍTULO 3 PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

3.1 Aspectos Intrínsecos ao Processo de Tomada de Decisão

A tomada de decisão perpassa todos os segmentos sociais, fazendo parte do cotidiano de todos os indivíduos, seja no âmbito pessoal ou profissional, variando quanto ao grau de relevância. Trata-se de uma atividade inerente ao ser humano e, portanto, às organizações. No contexto de uma empresa sua importância é elevada, pois define os rumos de ações que a mesma pretende seguir, e uma decisão mal realizada pode comprometer a organização. Por essa razão há um esforço grande em compreender esse processo, que pode ser muito complexo, dependendo da situação.

No âmbito organizacional as decisões são particularmente visíveis por ocorrerem constantemente. São ações que dizem respeito às principais tarefas desenvolvidas, bem como a planejamentos e metas definidas a médio ou longo prazo. As atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas (SIMON, 1979 *apud* MORENO, 2006, p.54).

Após a inserção do assunto no mundo dos negócios, alguns estudiosos passaram a estudá-lo construindo as bases teóricas do processo decisório no campo científico da Administração. Entre os estudiosos dessa temática destacam-se James March, Herbert Simon e Henry Mintzberg, entre outros.

Uma contribuição significativa para a compreensão do processo decisório foi desenvolvida por Cyert e March (1992). Esses dois estudiosos formularam uma teoria comportamental da empresa que combina a análise econômica ao comportamento social e aborda explicitamente as decisões empresariais tomadas no âmbito desse tipo de organização (ANSOFF, 1977, p.2). O grande valor da teoria de Cyert e March reside no fato de que oferece, pela primeira vez, uma estrutura comum para o processo decisório, ao admitir no mesmo a inclusão de variáveis econômicas e sociais (ANSOFF, 1977, p.30).

Sendo assim, apresenta-se a evolução do processo de tomada decisão organizacional:

Ano	Histórico
1938	Chester Bernar distingue a tomada de decisão pessoal da organizacional para explicar porque certos funcionários agem voltados para o interesse da empresa, e não para o próprio interesse.
1944	Num livro sobre a teoria dos jogos, John von Neumann e Oskar Morgenstern descrevem uma base matemática para a tomada de decisão econômica: assim como a maioria dos teóricos até esse momento, julgam que o tomador de decisão é racional e coerente.
1946	A Alabe Crafts Company de Cincinnati lança a Magic 8 Ball. A bola inventada por Abe Bookman foi vendida para a Alabe. Era um brinquedo usado para adivinhação ou aconselhamento, para usá-la inicialmente a janela deveria ser virada para baixo. Depois de fazer uma questão à bola, ela deveria ser girada, quando a janela de faces ficava virada para cima, colocava em movimento no seu interior um líquido. Esse líquido pressionava contra a janela, as letras existentes em seu interior, para revelar uma mensagem positiva (sim) ou negativa (não).
1947	Rejeitando a noção clássica de que quem toma decisões age com perfeita racionalidade, Herbert Simon afirmou que devido ao custo de reunir informações, o executivo toma decisões com uma “racionalidade limitada”, contentando-se com decisões “boas o bastante”.
1948	O projeto RAND (contração de “Research and Development”) é separado da Douglas Aircraft e vira um centro de estudos sem fins lucrativos. Tomadores de decisão usam as análises do centro para elaborar políticas sobre educação, nobreza, crime, meio ambiente e segurança nacional.
Década de 1950	Pesquisas realizadas no Carnegie Institute of Technnology e no MIT levam ao surgimento das primeiras ferramentas informatizadas de apoio à decisão.
1951	Kenneth Arrow apresenta o teorema da impossibilidade, segundo o qual não há um conjunto de regras para a tomada de decisão social que preencha todos os requisitos da sociedade.
1952	Harry Markowitz demonstra matematicamente como montar carteiras diversificadas de ações para obter retornos consistentes.
Década de 1960	Edmundo Learned, C.Roland Christensen, Kenneth Andrews e outros desenvolvem o modelo de análise SWOT (vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, sigla em inglês), para a tomada de decisão em prazos curtos e circunstâncias complexas.
1961	A expressão “catch-22”, do romance de Joseph Heller, vira sinônima, em inglês, do círculo ilógico da burocracia, que impede a boa tomada de decisão.
1965	Empresas usam o Sistem/360 da IBM para implantar sistemas de informação de gestão. Roger Wolcott Sperry inicia a publicação de estudos sobre a especialização funcional dos dois hemisférios do cérebro.
1966	Nasce a expressão “opção nuclear”, ligada ao desenvolvimento de armas atômicas e mais tarde usada para descrever a escolha da rota de ação mais drástica.
1968	Howard Raiffa explica, no livro Decision Analysis, técnicas fundamentais, incluindo árvores de decisão e o valor esperado da informação de amostra (em contraste com a informação perfeita).
1970	John D.C. Littler desenvolve a teoria fundamental de sistemas de apoio á decisão e aumenta a capacidade destes.
1972	Irving Janis cunha o termo “groupthink” para a tomada de decisão falha que prioriza o consenso em detrimento do melhor resultado Michael Cohen, James March e Johan Olsen publicam “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, sugerindo que a empresa revire sua “lixeira de informações” atrás de soluções que foram parar no lixo por falta de um problema.
1973	Fischer Black e Myron Scholes (numa tese) e Robert Merton (em outra) mostram como avaliar com precisão opções de ações. Deflagrando uma revolução na gestão de risco. Henry Mintzberg descreve vários tipos de tomador de decisão e situa o processo decisório no contexto maior da atividade gestora. Victor Vroom e Philip Yetton criam o modelo Vroom-Yetton, que explica como diferentes estilos de liderança podem ser usados para resolver diferentes tipos de problema.
1979	Amos Tversky e Daniel Kahneman publicam a teoria do prospecto, que demonstra

	que o modelo econômico racional não é capaz de descrever como alguém toma decisões diante das incertezas da vida real. John Rockart trata das necessidades de dados de executivos, levando ao desenvolvimento de sistemas de informação para gestores.
Década de 1980	A famosa frase “Ninguém nunca foi demitido por comprar um IBM” simboliza decisões motivadas primordialmente pela segurança.
1984	W.Carl Kester promove o conceito de opções reais ao sugerir que o gestor pense em oportunidades de investimento como opções sobre o futuro crescimento da empresa. Daniel Isenberg explica que o executivo costuma combinar planejamento rigoroso com intuição quando o grau de incerteza é elevado.
1989	Howard Dresner apresenta o termo “business intelligence” para descrever uma série de métodos de apoio a um processo decisório analítico sofisticado voltado a melhorar o desempenho da empresa.
1992	Max Bazerman e Margaret Neale fazem a conexão entre estudos sobre decisões comportamentais e negociações no livro <i>Negociando Racionalmente</i> .
1995	Anthony Greenwald cria o teste de associação implícita para revelar atitudes ou crenças inconscientes capazes de influenciar o julgamento.
1996	Usuários da Internet passam a decidir o que comprar com base no que já foi adquirido por indivíduos similares.
2005	Em Blink, Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que as fundadas em longas análises racionais.

Figura 7 – Evolução do Processo Decisório.

Fonte Adaptada: Buchanan e O’Connell – 2006.

No presente estudo o processo decisório é entendido como o processo de identificação de um problema ou oportunidade e de escolha de um curso de ação para resolvê-lo. O problema normalmente ocorre porque o estado natural não está de acordo com o desejado pela organização. Já a oportunidade, tem lugar quando as circunstâncias oferecem uma chance de ultrapassarem objetivos e metas (LACHTERMACHER, 2002 *apud* FERREIRA, 2005, p.33).

Para Tarapanoff (1995, p.14), o processo decisório envolve questões como: “[...] o estabelecimento de objetivos; medição do desempenho para determinar quando os objetivos não foram alcançados (identificação de problemas); seleção do problema a ser resolvido; desenvolvimento de alternativas; e implementação da solução”. Robbins (2005, p.110-111) explica que “[...] o conhecimento sobre a existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa”, ou seja, a tomada de decisão individual está diretamente ligada ao comportamento organizacional. A forma com que essas decisões são tomadas e a qualidade das decisões dependem muito da percepção do tomador de decisão.

O que para um executivo pode ter as características de um problema, para outro pode não ser considerado como tal. Em outras palavras, a concepção de um problema depende da percepção de cada indivíduo. O mesmo pode acontecer com

uma decisão, visto que pode ser avaliada como satisfatória por um e por outro pode ser considerada ótima. Isso ocorre porque a percepção de cada indivíduo é diferente.

Nesse sentido, as decisões organizacionais são tomadas por três diferentes níveis hierárquicos: estratégico, tático, operacional. No nível estratégico, os responsáveis pelas decisões são os diretores, ou seja, o alto escalão da organização, e dizem respeito aos objetivos mais amplos que a organização pretende alcançar, bem como às políticas organizacionais de uma maneira geral, referente tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo. São decisões referentes às questões estratégicas da organização, bem como à definição de planejamentos futuros. Voltam-se especificamente para escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos, ou seja, consistem no problema de identificação do ramo em que a empresa opera e dos ramos em que procurará ingressar.

O nível tático é um nível intermediário composto por gerências, divisões e departamentos, cuja responsabilidade de decisão normalmente cumpre as determinações definidas pelo nível estratégico, encontrando-se subordinado a este nível. Cuida da estruturação dos recursos da empresa de modo a criar possibilidades de execução com os melhores resultados. Parte destas decisões dizem respeito à estruturação das relações de autoridade e à responsabilidade, aos fluxos de trabalho, fluxos de informação, canais de distribuição e localização das instalações. A outra parte relaciona-se à obtenção e ao desenvolvimento de recursos: desenvolvimento de fontes de matéria-prima, treinamento de pessoal, financiamento de pessoal, financiamento e aquisição de instalações, máquinas e equipamentos (ANSOFF, 1977, p.2).

E, por último, há o nível operacional, composto por setores e seções cuja responsabilidade de decisão é relacionada às atividades rotineiras, bem como seus atores são vinculados ao nível estrutural mais baixo da organização. Caracteriza-se por envolver decisões ligadas às questões de produção, que normalmente absorvem a maior parte da energia e da atenção de uma empresa. Este nível visa maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa ou, em linguagem mais convencional, maximizar a rentabilidade das operações correntes. As principais áreas de decisão a ele vinculadas são as alocações de recursos (preparação de orçamentos) entre as diferentes áreas funcionais e linhas de produtos, a propagação

das operações, o acompanhamento da execução e a aplicação de medidas de controle. As principais decisões envolvem a fixação de preços, o estabelecimento de estratégias de marketing, a formulação de programas de produção e níveis de estoque e a determinação das despesas a serem realizadas para apoiar atividades de pesquisa e desenvolvimento, marketing e operações em geral (ANSOFF, 1977, p.2).

As observações anteriores deixam bem claro que uma teoria ampla do processo de tomada de decisões em empresas deve incluir as interações das principais categorias de decisões. Por outro lado, “[...] cada categoria possui características próprias e [...] é melhor estudá-las separadamente [...]” (ANSOFF, 1977, p.9). Pode-se considerar que as decisões perpassam todos os setores de uma organização e que, de acordo com seu nível hierárquico, há variações do grau de importância. Geralmente as mais importantes são realizadas no nível estratégico, enquanto que as decisões mais rotineiras e menos comprometedoras são executadas no nível operacional. O grau de risco de uma decisão, também, obedece a esse nível de hierarquia. Decisões tomadas na alta administração normalmente não chegam aos níveis hierarquicamente mais baixos, a não ser que lhes sejam comunicadas, pois são decisões que dizem respeito à política e a estratégias de ação da organização, e não a problemas técnicos e operacionais.

Os atores organizacionais podem tomar suas decisões dentro de duas abordagens. A reativa, que se configura quando o problema é claro e explícito e não houve ainda nenhuma iniciativa; e a abordagem proativa, que se verifica nos casos em que o tomador de decisão está sempre atento e se antecipa aos prováveis problemas futuros, ou seja, observa as situações de forma aguçada, percebendo rapidamente as que são conflitantes antes que se agravem (STAIR, 1998 *apud* FERREIRA, 2005, p.33).

Simon (1972, p.14) descreve em sua teoria as principais fases de uma decisão. São elas:

- 1) descoberta das ocasiões em que deve ser tomada;
- 2) identificação dos possíveis cursos de ação;
- 3) opção por um desses níveis, ou seja, decisão.

Na primeira fase, deve-se analisar o ambiente à procura de situações que exigem uma decisão. Trata-se de uma fase em que a coleta de dados é extremamente importante. A segunda fase é de estruturação, ou seja, nela deve-se

buscar, criar, desenvolver e analisar alternativas possíveis sob desconhecimento parcial ou alternativas que nem sempre são percebidas numa primeira oportunidade. Já a terceira e última fase se caracteriza pela decisão em si, pela escolha de uma dentre as possíveis alternativas que se apresentam. Caracteriza-se em outras palavras, pela ação propriamente dita: é o momento em que o processo decisório chega ao seu propósito.

Ressalta-se que situações diferentes que requerem tomadas de decisão variam de acordo com os tipos ocorridos. Por essa razão, as teorias encontradas, normalmente, dizem respeito a problemas genéricos que podem se adaptar a diferentes situações.

Basicamente, as decisões se apresentam na organização de duas maneiras, podendo ser programadas ou não programadas. As decisões programadas são tomadas segundo um procedimento, uma normativa, visto que são rotineiras, e repetitivas e muito freqüentes, razão pela qual estão fora da responsabilidade dos administradores. Essas decisões, geralmente, ocorrem por meio de sistemas e máquinas como, por exemplo, avançados sistemas tecnológicos que coletam, processam e analisam as informações, de maneira rápida e precisa, e são encontradas no modelo racional de tomada de decisão.

As decisões não programadas, na maioria das vezes, imprevisíveis e sua efetividade não depende da tecnologia ou da intuição humana, mas sim da capacidade humana. Elas sofrem influência de diferentes fatores e, também, ocorrem em função alterações ambientais. Esses fatores podem ser humanos, como, por exemplo, motivação, conflito, personalidade, políticas como de auto-interesse e agrupamento de poder; e sociais, como o surgimento de grupos de referência.

De acordo com Ferreira (2005, p.36), uma maneira de obter um resultado mais favorável é estruturar a decisão de maneira clara, para que seja mais fácil para o administrador reconhecer qual é o real problema que está enfrentando. Para isso, a autora propõe quatro passos:

- 1) Cada decisão necessita de uma estrutura própria, nem todas as decisões podem ser tomadas levando-se em consideração a mesma estrutura;
- 2) Buscar informações não só superficialmente, mas também de forma exaustivas, bem como recorrer a decisões já tomadas, que apresentam similaridades e que podem colaborar de algum modo. Outra forma

interessante é identificar informações que contrariem a provável decisão, o que possibilita analisar os riscos que ela traria para a organização;

- 3) Criar regras que possam racionalizar o processo, de maneira a torná-lo mais organizado;
- 4) E, por último, sempre utilizar o *feedback*.

Nota-se que a estruturação do problema de forma clara e objetiva é a melhor maneira de se ter uma visão geral sobre o tipo de decisão que a situação requer. Para tanto, a busca por informações que apoiaram essa estruturação é fundamental, por propiciar ao responsável uma visão ampla e, ainda, por fornecer um número razoável de alternativas, uma das quais é escolhida como a melhor ou mais favorável.

O processo decisório pode ser analisado sob duas perspectivas. A primeira consiste num estudo para descobrir como as pessoas, em especial os executivos, tomam suas decisões, independentemente de serem elas decisões individuais ou em grupo. Ressalta-se, porém, que esse tipo de análise caracteriza-se por um elevado grau de complexidade, visto que, analisar os processos mentais é uma tarefa de difícil execução. A segunda perspectiva centra-se na análise das alternativas e também de suas possíveis consequências com a finalidade de compreender a estrutura do problema. Esse tipo de estudo é menos complexo que o anterior, pois explora o comportamento da organização ao invés de analisar o do indivíduo (ANSOFF, 1977, p.2).

Sendo assim, considera-se que a tomada de decisão não tange apenas à resolução de problema. Ao contrário, a decisão também diz respeito a oportunidades das quais a organização pode se beneficiar. Como exemplo pode-se citar novos caminhos que se pretende seguir, novos mercados nos quais a empresa deseja inserir, novos clientes que se necessita atender, entre outras inúmeras possibilidades.

O processo decisório compreende vários modelos de tomada de decisão, cada um dos quais pertinente a uma determinada situação. Destaca-se o modelo racional, o processual, o anárquico e o político, como sendo os principais. A literatura sobre o assunto discute esses modelos de maneira clara e objetiva. Para o presente trabalho, serão utilizados como referencial teórico os conceitos de Choo (2003), que compõe uma das principais obras a respeito do tema. Nesse sentido, será analisado cada um dos modelos propostos pelo autor.

3.2 Modelos de Tomada de Decisão

3.2.1 Modelo Racional

O modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado dentre todos, pois pressupõe regras e procedimentos pré-definidos que devem ser seguidos para que se possa chegar a um bom resultado.

O modelo racional predomina em sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é altamente burocrática e onde as diretrizes de uma proposta orientada são definidas por meio de regulamentos formais. Trata-se de um caminho orientado para a conquista de objetivos por meio da solução de problemas. Ou seja, supõe um comportamento pautado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional. Desenvolvido inicialmente por March e Simon (1975), este modelo foi posteriormente ajustado por Cyert e March (1992) e novamente por March (1994).

Cyert e March (1992 *apud* MAFRA PEREIRA; BARBOSA, 2007, p.3) distinguem quatro procedimentos operacionais que apóiam a tomada de decisão. São eles: “[...] regras para o desempenho de tarefas, constantes registros e relatórios, regras para lidar com a informação e planos e regras de planejamento”. Todos esses procedimentos têm por objetivo evitar a incerteza, bem como manter as regras para evitar repetição de um trabalho que já tenha sido realizado no intuito de simplificá-lo.

As questões-chave do modelo racional são: qual é o problema? Quais são as alternativas? Quais os custos e vantagens de cada alternativa? O que deve ser observado como padrão para tomar decisões em situações similares?

De acordo com Robbins (2005, p.112), o processo de tomada de decisão racional obedece algumas premissas:

1. Clareza do problema: o problema está claro e sem ambiguidades. O tomador de decisões deve ter todas as informações em relação à situação da decisão;
2. Conhecimento das opções: o tomador de decisão deve identificar todos os critérios relevantes e listar todas as alternativas viáveis e estar ciente de todas as conseqüências de cada alternativa;
3. Clareza das preferências: os critérios e alternativas devem ser possíveis de classificação e ponderação para que se possa refletir sobre sua importância;
4. Preferências constantes: os critérios e os pesos são constantes e estáveis no decorrer do tempo do processo;

5. Ausência de limitação de tempo ou custos: não deve haver limitações para que o tomador de decisão possa obter todas as informações sobre critérios e alternativas;
6. Retorno do máximo: o tomador de decisão racional irá escolher a alternativa que resulte no máximo valor percebido.

Na visão dos autores Stoner e Freeman (1992, p.187-188), o processo decisório não tem fim com a decisão. Os autores sugerem que após a escolha da melhor alternativa, há outra etapa referente ao monitoramento da decisão, que nada mais é do que o acompanhamento após o momento em que ela acontece. Esta etapa visa analisar quais foram os resultados obtidos da escolha implementada, tanto os positivos quanto os negativos.

Segundo Robbins (2005, p.114)

[...] quando enfrenta problemas simples, com poucas alternativas de ação ou quando o custo de procurar e avaliar alternativas é pequeno, o modelo racional oferece uma descrição bastante precisa do processo decisório.

O modelo de tomada de decisão racional prevê uma metodologia que pode ser aplicada em diversas ocasiões, por se tratar de um método sistematizado, que define bem as etapas a serem seguidas para se chegar a um resultado satisfatório e, também, por ser de fácil aplicação e entendimento.

Existem muitos aspectos que influenciam diretamente a tomada de decisão racional, embora muitos deles não sejam racionais. Por essa razão, não se pode afirmar que o processo de tomada de decisão seja puramente racional.

De acordo com Motta (1988 *apud* TEODÓSIO; SILVA; RODRIGUES, 2007, p.2), a decisão racional é baseada no pressuposto de que o fluxo de produção e análise de informações ocorrerá num processo sequencial em que os participantes contribuirão eficientemente para o melhor desempenho organizacional. Porém, não é dessa forma que acontece, visto que essa é a perspectiva da racionalidade, porquanto na prática fatores políticos, emocionais, bem como jogos de interesses têm forte influência no processo decisório.

Segundo Teodósio, Silva e Rodrigues (2007, p.2) o processo decisório racional está estruturado da seguinte forma:

- Detecção do problema: por meio dos sensores que as organizações possuem e que possibilitam aos administradores tomar conhecimento das disfunções organizacionais que as levam a caminhos diferentes daqueles

que foram planejados, comprometendo assim a consecução de suas metas;

- Início do fluxo de produção do processo decisório:
 - ✓ Coleta de informações: fase de diagnóstico, reunião da maior quantidade de dados possíveis;
 - ✓ Análise criteriosa de informações: estabelecimento de uma correlação das informações coletadas com variáveis presentes no ambiente, atribuindo-lhes relevância para serem utilizadas na solução de problemas;
 - ✓ Identificação de alternativas: busca de critérios para eleger as alternativas propostas, mediante uma lista de quesitos com pesos de importância para a organização;
 - ✓ Opção pela melhor alternativa: segundo um mecanismo pré-definido, para assegurar a legitimidade da escolha;
 - ✓ Consecução dos objetivos organizacionais: por meio da implantação da alternativa tida como a melhor, espera-se chegar à consecução dos objetivos organizacionais no tempo previsto.

O modelo racional de tomada de decisão tende a ignorar as decisões que não surtiram o efeito esperado e, por esse motivo, não foram divulgadas. Já as decisões que foram satisfatórias e obtiveram êxito são naturalmente divulgadas.

De acordo com Simon (1976 *apud* MAFRA PEREIRA; BARBOSA, 2007, p.2), os indivíduos são racionalmente limitados por suas capacidades cognitivas e, sendo assim, tendem a adotar estratégias para simplificar situações que exigem algum tipo de ação. Essas simplificações acontecem de cinco maneiras:

- As soluções são satisfatórias e não as melhores, isso acontece porque o indivíduo cessa sua busca quando encontra uma solução que julga se enquadrar no que se espera, e para por aí, nem insistindo em buscar a melhor alternativa possível;
- Procedem de forma a descobrir, gradativamente, as alternativas e conseqüências no processo de busca;
- Os programas de ação servem como alternativas;
- Cada programa lida com número restrito de alternativas e conseqüências;
- Pode ser executado com certa independência.

No processo decisório, para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas disponíveis, prever as

consequências de cada uma delas e avaliar essas consequências de acordo com seus objetivos e preferências (CHOO, 2003, p.265).

Por essa razão, se observa que há consenso na literatura analisada quanto ao entendimento de que tomar uma decisão totalmente racional é tarefa praticamente impossível. O tomador de decisão não tem condições de obter e analisar todas as alternativas, muito menos de prever o desempenho de cada alternativa no futuro, visto que todo indivíduo é limitado, tanto pelos fatores ambientais internos quanto por fatores externos.

A racionalidade pressupõe que se tenha conhecimento de todas as variáveis que podem influenciar o processo, até mesmo antes da escolha, ainda no momento de coleta de informações. Pressupõe, em outras palavras a análise prévia das alternativas e, também, das prováveis consequências que cada uma pode causar, ou seja, uma previsão relativamente preciso do futuro.

A racionalidade limitada é definida por Robbins (2005, p.114) como a “[...] construção de exemplos simplificados que atraem os aspectos essenciais dos problemas, sem capturar toda a sua complexidade”. Ocorre que o indivíduo não tem capacidade desenvolvida para assimilar todas as informações que lhe são oferecidas e, desse modo, somente o que julga importante é armazenado. Trata-se de minimizar o problema, dando enfoque aos aspectos mais relevantes ou mais visíveis e supervalorizando-os.

Em seguida, o autor descreve um exemplo muito claro da racionalidade no processo decisório organizacional:

A limitação da racionalidade descreve o processo de tomada de decisões utilizado na contratação da maioria dos novos funcionários. Após identificar a necessidade de um novo funcionário, os executivos tentam ajustar as exigências do cargo à qualificação dos candidatos. Depois, eles entrevistam um número limitado de candidatos e escolhem aquele que acreditam ser o que oferecerá um nível aceitável de desempenho [...] O processo de tomada de decisões racionais pressupõe que levantemos informações objetivamente. Mas isso não acontece. Nós levantamos as informações seletivamente. O viés de confirmação representa um tipo específico de percepção seletiva. Buscamos informações que corroborem nossas escolhas anteriores e desprezamos aquelas que as contestam (ROBBINS, 2005, p.116).

Essa situação ocorre porque o indivíduo despreza informações que contrariam a decisão tomada, ele tende a ignorá-las ao invés de analisá-las. Em contrapartida, as informações que confirmam a própria decisão são

supervalorizadas. Em um processo de tomada de decisão, a maneira mais fácil de obter um resultado satisfatório é a análise das informações que contradizem a decisão que se escolheu, pois mediante essa análise pode-se chegar aos pontos fracos da decisão, ou seja, vislumbrar as possibilidades de que ela venha a falhar ou de que não obtenha o resultado esperado. Já as informações que corroboram a decisão são comprometidas, principalmente pelo indivíduo, que tende a sentir-se muito confiante em relação a decisão que foi tomada.

Simon (1976) afirma que os homens são racionalmente limitados: quando tentam ser racionais, o seu comportamento racional é limitado por suas capacidades cognitivas e por restrições da organização. Os tomadores de decisão adotam estratégias reducionistas para minimizar o grau de complexidade dos problemas: 1) preferem a 'solução satisfatória' à 'solução ótima', ou seja, a decisão é orientada pela busca de alternativas suficientemente boas, e não pela busca das melhores alternativas possíveis; 2) procedem de forma a descobrir, gradativamente, as alternativas e suas possíveis consequências no processo de busca; 3) os programas de ação servem como soluções alternativas recorrentes; 4) cada programa específico de ação lida com um número restrito de situações e consequências; 5) cada programa de ação pode ser executado com uma relativa independência – sem ligações rígidas.

3.2.2 Modelo Processual

O modelo processual elucida as fases e os ciclos que dão estrutura às atividades decisórias aparentemente complexas e dinâmicas. Modelo desenvolvido, inicialmente, por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

As questões-chave para este modelo são: quais são as organizações que atuam nesse tipo de circunstância? Quais são as rotinas e procedimentos utilizados usualmente? Quais são as informações disponíveis? Quais são os procedimentos padrões utilizados nesses casos?

O modelo processual concentra-se nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios (CHOO, 2003, p.283). O diferencial desse modelo consiste em definir estruturalmente as tomadas de decisão estratégica, pois administra de forma eficaz os fluxos das atividades decisórias e os aspectos inerentes ao processo.

O modelo é composto por um grande número de elementos: três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos. As três principais fases decisórias são:

- **Identificação:** reconhecimento da necessidade de tomar uma decisão e desenvolvimento da compreensão de questões a ela relacionadas. Constitui-se em rotina de reconhecimento e de diagnóstico. Na rotina de reconhecimento, a necessidade decisória é definida a partir de uma necessidade informacional, ou da “[...] diferença entre a informação sobre uma situação real e um padrão esperado” (MINTZBERG et al., 1976 *apud* MAFRA FERREIRA; BARBOSA, 2007, p.4). Já na rotina de diagnóstico, busca-se compreender os estímulos que desencadeiam a decisão e as relações causais relevantes para a situação, por meio, principalmente, de atividade de busca informacional;
- **Desenvolvimento:** leva à busca de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. Consiste em rotinas de busca e pesquisas (memória, passiva, armadilha, ativa) e, também, nas rotinas de criação e desenvolvimento de projetos, a fim de desenvolver uma solução personalizada ou modificar uma alternativa já existente;
- **Seleção:** avalia as alternativas e escolhe uma delas. Consiste em rotinas de sondagem (crivo), rotinas de avaliação-escolha (julgamento, negociação/barganha e análise) e rotinas de autorização (CHOO, 2003, p.283-287).

As três rotinas de apoio no modelo processual são:

- 1) Rotinas de controle: consistem no planejamento da decisão. O responsável executa os passos que levam à ação, como também planeja esses passos e a alocação dos recursos necessários para sua efetivação;
- 2) Rotinas de comunicação: exploração, reunião, disseminação e distribuição das informações participantes do processo decisório;
- 3) Rotinas políticas: importantes nos processos estratégicos, pois podem influenciar a atuação dos indivíduos podendo assumir a forma de barganha, de persuasão ou de cooptação (CHOO, 2003, p.283-287).

Os cinco grupos de fatores dinâmicos que influenciam o modelo processual são:

- Interrupções: intervenções ambientais, tanto internas quanto externas;
- Adiantamento de prazos: diminuição do ritmo das atividades do processo decisório;
- *Feedback*: surge quando os responsáveis guardam os resultados de ações praticadas para serem usadas mais tarde;
- Ciclos de compreensão: necessários para lidar com questões complexas;
- Ciclos de fracasso: ocorrem quando não se consegue chegar a uma decisão (CHOO, 2003, p.283-287).

No modelo processual, quando os objetivos são estratégicos e claros, mas os métodos e as técnicas para atingi-los são incertos, a necessidade de tomar uma decisão dá início a um processo marcado por muitas interrupções e repetições. Apesar disso, o processo revela uma linha geral de desenvolvimento, cujo início se dá com o reconhecimento e o diagnóstico do problema, prossegue com o desenvolvimento de alternativas, por meio de buscas de soluções prontas ou da criação de soluções customizadas, e termina com a avaliação e seleção de uma alternativa que deve ser autorizada ou aprovada (CHOO, 2003, p.367-368).

Esse modelo apresenta várias semelhanças em relação ao modelo racional, as principais características são coincidentes em muitos aspectos. Porém, um fator que o diferencia é a sua capacidade de flexibilidade, o qual permite que se realizem ajustes quando necessário.

3.2.3 Modelo Político

O modelo político apresenta na política o mecanismo de apoio à decisão, no qual, vários jogadores ocupam diferentes posições e exercem graus diferentes de influência, de modo que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas num exercício de influência. Foi inicialmente desenvolvido por Allison (1972), que se utiliza da “metáfora da tomada de decisão como um jogo” (MAFRA PEREIRA; BARBOSA, 2008, p.6).

Este modelo encontra-se intimamente relacionado ao poder que cada membro da organização possui, e ao modo como os relacionamentos se desenham no âmbito organizacional. Fundamenta-se nas negociações e coalizões entre grupos (SILVA; BIEHL, 2007), ou seja, nele as decisões são tomadas de acordo com interesses individuais ou de grupos, nascem da negociação desses grupos em consonância com seus interesses. Portanto, as ações e as decisões se constituem

no resultado da troca ou da barganha entre os envolvidos. Esse tipo de ação só é possível quando os envolvidos no processo ocupam posições que lhes atribuem algum tipo de poder.

As questões chave para o modelo político são: Quais são os canais usados para produzir ações em um tipo de problema? Quem são os jogadores e quais suas posições? Quais são as pressões que estão influenciando as decisões?

Para a abordagem política, a organização é vista como um conjunto de jogadores, que podem ser indivíduos ou grupos, dotados de interesses e objetivos próprios, controlando diferentes recursos como: autoridade, status, recursos, idéias e informações. A organização não tem objetivos claros a priori. Os indivíduos ou grupos conduzem estratégias particulares a partir de sua situação própria (NIOCHE, 1993, p.307 *apud* CORNÉLIO, 1999, p.42).

Esse modelo gerencia constantemente disputas internas de poder e de influência. Com frequência os objetivos pessoais ultrapassam os organizacionais, e muitas vezes prejudicam a própria instituição. Esse tipo de disputa é mais acentuado nas instituições públicas, como órgãos governamentais, locais em que a política é que rege o desenvolvimento das estratégias e o desempenho organizacional.

Choo (2003, p.300) argumenta que “[...] o modelo político foca nos efeitos dos objetivos conflitantes sobre as decisões”. No entanto, não há um alto grau de incerteza, pois cada participante do processo tem clareza quanto às alternativas preferidas e os objetivos que pretende atingir. Choo afirma ainda que nas decisões que envolvem políticas públicas, geralmente se escolhe primeiro o resultado preferido, e depois são reunidas e apresentadas as informações que justificam a alternativa desejada, existindo, portanto, duas categorias de informações buscadas pelos tomadores de decisão: a informação usada para tomar uma decisão e a informação usada para apoiar decisões já tomadas.

Uma das limitações do modelo em questão centra-se no fato de que não oferece um critério objetivo para a distinção entre as questões importantes e as não importantes. Não há uma percepção clara sobre quais são os problemas mais relevantes, todos são considerados de maneira horizontal.

Nesse modelo, então, os objetivos pessoais acabam se sobrepondo aos organizacionais. O que vale são as preferências individuais de quem tem o poder de decisão. Trata-se de uma constante negociação entre os poderes.

3.2.4 Modelo Anárquico

No modelo anárquico, os objetivos e os procedimentos que regem seu desenvolvimento são ambíguos, problemáticos, mal definidos e incoerentes. Não há clareza em relação aos problemas e nem às soluções encontradas. As organizações são consideradas “anarquias organizadas” (MAFRA FERREIRA; BARBOSA; 2009; p.3).

Esse modelo, inicialmente desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972), também é conhecido como “modelo lata de lixo”. Nele, as organizações são semelhantes a latas de lixo, visto que os problemas e as soluções são descartados de qualquer maneira pelos tomadores de decisões, as quais resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha.

De acordo com Choo (2003, p.295), a decisão ocorre à medida que vários tipos de problemas e soluções vão sendo descartados pelos indivíduos e à medida que os mesmos são gerados. A decisão irá acontecer quando problemas e soluções se encontram.

Pode-se afirmar que se trata de um modelo que não segue nenhum tipo de estrutura e nem de sequência, mas é regido pelo acaso e pela sorte. No modelo “lata de lixo” as decisões são tomadas de três maneiras: por resolução, por inadvertência e por fuga.

- Resolução: é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema por determinado tempo;
- Inadvertência: uma escolha é adotada rápida e incidentalmente para outras escolhas serem feitas;
- Fuga: ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema (CHOO, 2003, p.297).

As preferências usadas na tomada de decisão são mal definidas e incoerentes, não são estruturadas, como nos modelos racional e processual. A tecnologia da organização é obscura, seus processos e procedimentos não são muito bem definidos, o que gera falta de entendimento por parte de seus membros. “A participação é fluida, os esforços são variáveis de acordo com a tarefa” (CHOO, 2003, p.294). Embora seja um modelo obscuro, não se trata de um modelo improdutivo, pois pode gerar decisões sob condições incertas e conflituosas.

Qualquer que seja o modo de decisão, o ambiente organizacional no qual ela ocorre é definido, no mínimo por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos

objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas; e a incerteza ou quantidade de informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos atingidos (CHOO, 2003, p.275).

Sendo assim, tem-se que o modelo racional é orientado para objetivos e guiado por regras, e que nele rotinas e programas de desempenho são empregados quando a ambiguidade/conflito sobre objetivos e o grau de incerteza são baixos. Já o modelo processual é orientado por objetivos e possui múltiplas opções; nele, soluções alternativas são utilizadas quando a ambiguidade/conflito sobre os objetivos é baixa, porém a incerteza técnica é alta. No modelo político, em que objetivos e interesses são conflitantes, mas no que há certeza sobre as abordagens e resultados preferidos, a incerteza técnica é baixa, porém a ambiguidade/conflito sobre os objetivos é alta. No modelo anárquico, os objetivos são ambíguos e os processos para alcançá-los são obscuros, e tanto a ambiguidade/conflito sobre os objetivos quanto a incerteza técnica são altas (Figura 8).

		AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p>Modelo Racional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado para objetivos • Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 	<p>Modelo Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e interesses conflitantes • Certeza sobre abordagens e resultados preferidos
	Alta	<p>Modelo Processual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado por objetivos • Múltiplas opções e soluções alternativas 	<p>Modelo Anárquico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos são ambíguos • Processo para atingir os objetivos são obscuros

Figura 8 – Modelos de Tomada de Decisão: ambiguidade/conflito sobre objetivos x incerteza técnica.

Fonte: Choo – 2003 – p.276.

Dessa forma, nos modelos racional e processual, que apresentam baixa ambiguidade/conflito sobre os objetivos, a decisão tende a tomar a forma de solução de um problema, guiada por um conjunto claro de objetivos e preferências. Por outro lado, nos modelos político e anárquico, que apresentam alta ambiguidade/conflito

sobre os objetivos, a oportunidade e o contexto tornam-se contingências importantes. Nesses dois modelos, fatores como momento oportuno, influência e esforço influem na escolha das ações ou decisões. Analisando-se o conjunto dos quatro modelos pela ótica da incerteza técnica, observa-se que nos modelos racional e político, em que a incerteza técnica é baixa, a decisão tende a ser bem estruturada, pois é guiada por regras e rotinas, bem como envolve participantes e interesses bem definidos. Já nos modelos processual e anárquico, em que a incerteza técnica é alta, a decisão tende a ser um processo dinâmico, marcado por frequentes mudanças e interrupções inesperadas.

Pode-se concluir que os modelos racional e processual apresentam características comuns, sendo que a única diferença entre eles reside no fato de que o processual permite ajustes na decisão quando não se atinge os objetivos desejados. O modelo político é diretamente influenciado pelos interesses dos atores do processo, e nele a decisão geralmente não é a mais indicada para a solução do problema, mas sim aquela que irá satisfazer aos interesses dos envolvidos. E o modelo anárquico, por fim, pode ser avaliado com o mais ambíguo dentre todos, pois não apresenta regras e procedimentos pré-estabelecidos. As decisões são tomadas de maneira inconsciente, e quando alternativas e soluções colidem.

Desse modo, observa-se que todos os modelos apresentam algum tipo de similaridade, pois todos utilizam a informação como recurso para diminuir as incertezas e os riscos no momento da decisão. Contudo, após a análise dos mesmos, nota-se que nenhum modelo apresenta como característica principal a informação orgânica.

Fica evidente, a partir da caracterização dos modelos discutidos por Choo, que eles são aplicados a todos os tipos de organizações, independentemente do porte ou do segmento a que pertencem. Por essa razão, a utilização dos modelos como suporte teórico para a discussão do processo decisório torna-se oportuna e fundamental para aprofundamento teórico do estudo.

3.3 A Relação entre a Informação Orgânica e os Modelos de Tomada de Decisão

Partindo-se das análises realizadas acerca dos modelos de tomada de decisão, é possível tecer algumas considerações a respeito da influência da

informação orgânica em cada um deles. A seguir, realizar-se-á uma reflexão enfocando a busca, o uso e a influência desse tipo de informação em cada um dos modelos.

Os tomadores de decisão no modelo racional tomam as decisões embasadas em informações adquiridas, muitas vezes, internamente à organização, ou seja, eles utilizam a informação orgânica como ferramenta para a tomada de decisão, e são ao mesmo tempo potenciais consumidores e produtores desse insumo, uma vez que podem se orientar por soluções tomadas anteriormente. No entanto, a busca por informações é limitada, e inicia-se nas proximidades das situações que exigem alguma decisão, seja pelo tempo escasso, seja por restrições de custos, ou pela capacidade do decisor de processar grande quantidade de informação.

Neste modelo, o uso da informação é relativamente controlado, guiado pelo princípio de selecionar uma alternativa que satisfaça critérios minimamente aceitáveis. A busca por informações encerra-se quando a primeira solução suficientemente satisfatória é encontrada. A busca não continua até que se obtenha uma solução ótima, os tomadores de decisão se satisfazem com soluções menos apropriadas. Esse fato decorre de que a racionalidade é limitada, como já foi discutido anteriormente. Nesse cenário, a gestão informacional torna-se essencial e a informação orgânica constitui-se em insumo para o bom desempenho do processo decisório. A gestão tem a função de fornecer informações que subsidie esse processo.

No modelo racional todas as fases exigem informações. O decisor tem que ter em mãos informações que apresentem relação com o objetivo que se pretende alcançar. Essas informações são obtidas internamente em diferentes setores da organização, ou seja, no modelo racional todos os tipos de informações orgânicas produzidas podem servir para a tomada de decisão.

No modelo processual, a busca da informação é mais intensa que no modelo racional, “[...] em parte porque a coleta de informações expande-se com o tempo e repete-se em muitos ciclos, e em parte porque uma parcela substancial da busca precisa ser feita durante a fase de desenvolvimento do processo” (CHOO, 2003, p.302). Isso se deve ao fato de que esse modelo é relativamente maleável e pode ser ajustado quando a decisão não for mais satisfatória. Nesse caso, há novamente a busca por novas informações que possibilitem a formulação de novas alternativas.

Ainda no modelo processual, o uso da informação é centralizado à medida que repetidos ciclos de processamento da informação tendem para uma solução específica de um problema específico, a qual tem de ser submetida à autorização de superiores. Nesse modelo, sem dúvida, há maior utilização da informação orgânica, pois ele privilegia o uso da informação de maneira acentuada.

No modelo anárquico, a busca intencional da informação ocorre em um nível mais baixo, no sentido de que as soluções e as alternativas estão desligadas dos problemas e a informação entra ou sai das situações decisórias de maneira um tanto aleatória. “Não há controle do uso da informação, as soluções ligam-se a problemas por acaso ou por interesse individual, e as decisões são tomadas mais por fuga ou inadvertência do que por resolução racional” (CHOO, 2003, p.300-301).

Nesse modelo, são usados todos os tipos de informação orgânica. Contudo, o tomador de decisão não se dá conta de que utiliza a informação para embasar suas decisões, o que se deve ao fato de tratar-se de um modelo que não apresenta estrutura definida, nem processos articulados e sistematizados. Por esse motivo, o uso da informação apresenta níveis mais baixos do que nos demais modelos, ou seja, não há uma busca guiada por informações para a resolução de problemas: essa busca acontece de maneira inconsciente.

No modelo político, embora a busca de informação possa ser seletiva e orientada para informações que confirmem as opções preferidas, a coleta de informação intensifica-se por duas possíveis razões: as informações que confirmam uma alternativa preferida acumulam-se devido a uma ampla sondagem de várias fontes, inclusive as especializadas e valorizadas; e essas mesmas informações são checadas e verificadas em detalhes para que sua credibilidade aumente e elas possam resistir a argumentos contraditórios. “O uso da informação é fortemente controlado e dirigido, a informação é processada seletivamente, de modo que informações que contrariem pressupostos ou expectativas são ignoradas ou reinterpretadas” (CHOO, 2003, p.301-302).

No modelo político, as informações mais usadas são as de cunho estratégico, oriundas da alta administração, e dizem respeito às ações estratégicas da organização. Nesse tipo de modelo as informações são fortemente controladas, pois são extremamente importantes para definir metas de médio e longo prazo. Sem dúvida, o modelo político é o que apresenta o mais elevado grau de utilização de informação orgânica para embasar a tomada de decisão. Isso ocorre porque os

gestores tendem a buscar informações que confirmem suas decisões e não que as contrariem. Há, também, uma forte preocupação no sentido de satisfazer todas as partes envolvidas no processo decisório.

Pode-se concluir que todos os modelos de tomada de decisão apresentados pela literatura utilizam a informação orgânica para embasar as decisões a serem tomadas. Conclui-se, também, que mesmo que o modelo não admita usar este recurso, como é o caso do modelo anárquico, há a utilização de informação de maneira inconsciente pelos decisores. A quantidade de informação utilizada varia em cada modelo; alguns utilizam uma quantidade maior de informação, outros apenas uma pequena quantidade dela.

3.4 A Racionalidade e a Intuição no Processo Decisório

A racionalidade é a faculdade que permite resolver situações baseadas no uso da razão, privilegiando-a como fonte de conhecimento. Pereira e Fonseca (1997, p.177) afirmam que “[...] sob o ponto de vista da ciência a decisão passou a ser considerada como fruto da racionalidade, a ponto de só serem consideradas capazes de decidir as pessoas dotadas do ‘uso da razão’”.

Estudos a respeito da racionalidade no contexto da tomada de decisão foram desenvolvidos inicialmente por Herbert Simon, que a conceitua como algo que “[...] ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento” (SIMON, 1971, p.78). Para o autor, o tomador de decisão não possui a capacidade de ter acesso a todas as possibilidades de ação nem tampouco a de mensurar todas as alternativas, restrição que se dá devido à sua própria limitação física e ao alto custo do processo. Dessa forma, não é possível atingir uma decisão ótima, mas uma decisão satisfatória e aceitável.

De maneira resumida, Simon define os cinco tipos de racionalidade:

Uma decisão pode ser chamada objetivamente racional se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É subjetivamente racional se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É conscientemente racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente. É deliberadamente racional na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada. Uma decisão é

organizativamente racional se for orientada no sentido dos objetivos do indivíduo (SIMON, 1971, p.67).

Apesar das adjetivações propostas pelo autor, qualquer que seja o tipo de racionalidade, todas serão limitadas, uma vez que todos os indivíduos possuem a capacidade cognitiva limitada por distintos fatores.

As decisões podem ser tratadas como algo científico e racional, enfatizando-se as análises e as relações de causa e efeito, com o intuito de antecipar ações e decidir de forma mais eficaz e eficiente. Por outro lado, no processo de tomada de decisão “[...] tem-se de aceitar a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo, e do irracional” (MOTTA, 2004, p.26).

A racionalidade interfere diretamente no processo de tomada de decisão, pois pressupõe que exista conhecimento prévio sobre as variáveis que possam, de alguma forma, influenciar o processo decisório, antes mesmo da tomada de decisão. Além disso, pressupõe a análise das alternativas e das possíveis implicações que cada uma pode ocasionar, ou seja, que se façam previsões futuras com considerável precisão.

Porém, sabe-se que o comportamento real dos gestores não advém de capacidade suficiente para alcançar a racionalidade em sua totalidade, pois o conhecimento que eles têm das possíveis conseqüências de suas escolhas é sempre fragmentado. Essas conseqüências não podem ser previstas com exatidão, e apenas uma pequena parcela das possíveis alternativas é levada em consideração. É impossível que o indivíduo conheça todas as alternativas existentes, bem como todas as suas possíveis conseqüências. Isso ocorre porque a capacidade humana de formular e resolver problemas complexos é pequena para atender aos requisitos da racionalidade plena e, sendo assim, aos tomadores de decisão não resta senão agir dentro dos limites da “racionalidade limitada” (LOUSADA; VALENTIM, 2010, p.205).

A figura abaixo mostra alguns dos fatores que caracterizam a racionalidade limitada:

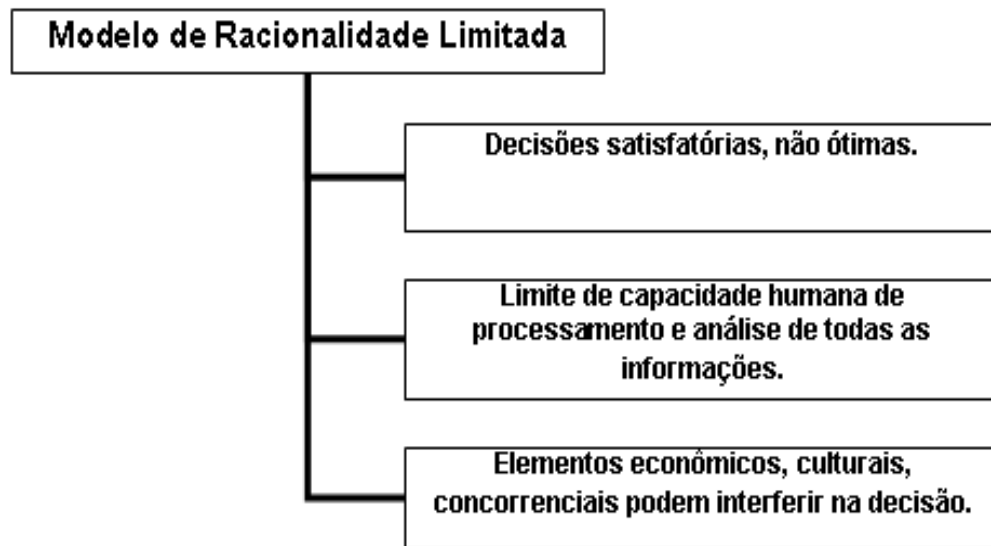


Figura 9 – Racionalidade Limitada.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, a lógica da racionalidade na tomada de decisão não está presente na maioria dos processos decisórios. A partir dessa constatação, as abordagens contemporâneas sobre o tema da decisão têm valorizado e enfatizado a importância de elementos subjetivos como a intuição. De fato, a decisão tem sido descrita como algo impregnado de conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, ainda que para este isso ocorra de forma inconsciente. Com efeito, muitos gestores agem baseados total ou parcialmente na sua habilidade intuitiva para tomar decisões.

A intuição não pode ser ignorada quando se trata de processos decisórios, pois é inerente a qualquer pessoa. No contexto organizacional, não é possível utilizar apenas a mente analítica e racional. Obviamente, a tomada de decisão racional é muito importante, porém, quando combinada com a intuição, o resultado é ainda melhor.

A intuição deve estar focada estrategicamente no ambiente de negócio e associada à racionalidade. Desse modo, as decisões serão tomadas com maior rapidez e eficiência, o que tornará a organização mais competitiva. Salientamos portanto que a importância da intuição na tomada de decisão não despreza o uso da racionalidade.

No contexto de pequenas empresas essa relação entre a tomada de decisão e a intuição fica ainda mais explícita, pois, muitas vezes, o gestor age momentaneamente em função de um processo intuitivo, baseado na apreensão de conhecimentos, mesmo não tendo clareza do processo.

Sendo assim, destaca-se a importância da intuição na tomada de decisão em empresas de pequeno porte. Ressalta-se que muitas vezes o gestor decide em função de um processo intuitivo, baseado na apreensão de conhecimentos, mesmo que não tenha clareza que isso ocorre dessa forma.

As questões relativas à tomada de decisão baseada na racionalidade e na intuição são analisadas mais densamente no Capítulo 6, intitulado “Análise e discussão dos resultados finais”.

A partir das questões expostas nos capítulos anteriores relacionadas à informação orgânica e à tomada de decisão, nota-se a necessidade de discutir também o processo de gerenciamento informacional, visto que, neste estudo, um dos pressupostos adotados é o de que as organizações devem gerenciar a informação de forma integrada, a fim de usá-la no momento da decisão. Sendo assim, o próximo capítulo apresenta o conceito e os processos intrínsecos à gestão estratégica da informação, de modo a relacioná-la ao contexto da pesquisa.

3.5 Comportamento Informacional dos Tomadores de Decisão

As pesquisas sobre comportamento informacional, de modo geral, buscam identificar quais são as necessidades, demandas e uso da informação, a fim de investigar como sujeitos ou grupos sociais obtêm, processam e usam informações, bem como quais são os tipos de informação que mais lhes interessam, relevando assim outras fontes normalmente mais utilizadas. Também procuram identificar quais são os principais problemas e dificuldades que os usuários enfrentam no processo, visando melhorar os sistemas de busca e os serviços oferecidos, a fim de aumentar o grau de satisfação dos usuários.

Os estudos que relacionam o comportamento informacional ao contexto organizacional apresentam como propósito um melhor entendimento da complexidade que envolve os processos informacionais na tomada de decisão. Sua relevância fica acentuada quando se reconhece que as organizações são compostas, em sua essência, por sujeitos dotados de capacidades cognitivas diferenciadas e, portanto, de comportamentos individualizados. Sendo assim, como a presente pesquisa trata da tomada de decisão nesse tipo de ambiente, analisou-se o comportamento de um grupo específico: o tomador de decisão, neste caso, centrado na figura do proprietário ou gerente da empresa.

As organizações, independentemente de seu porte, enfrentam diariamente desafios para se adequar às constantes variações que ocorrem no ambiente empresarial, desde mudanças referentes a clientes, estratégias dos concorrentes, desenvolvimento de novas tecnologias, regulamentações governamentais e, ainda, condições socioeconômicas. Nesse contexto, o gestor responsável pelas decisões deve, necessariamente, estar sempre bem informado a respeito dessas variações, a fim de desempenhar da melhor forma possível suas atividades em benefício da organização.

Portanto, os gestores são usuários da informação, em outras palavras, o comportamento deles é reflexo do comportamento organizacional¹¹. Ou seja, a forma como a organização entende e valoriza a informação influencia diretamente as práticas de seus gestores em relação à informação. Por esta razão, o contexto é de grande importância quando se busca entender o modo como os usuários se relacionam com a informação, pois as organizações têm uma visão e um entendimento diversificado quanto ao valor da mesma.

O contexto impõe desafios para a compreensão do comportamento informacional nas organizações. Quando se analisa o ambiente da organização se encontram contextos e subcontextos. Sem dúvida, o ambiente próximo ao indivíduo (setor de trabalho, especialidade etc.) exerce influência no comportamento do grupo.

Pode-se destacar diversos autores que analisam o comportamento informacional em cenários organizacionais. São eles: Choo (1994 e 2003); Mafra Pereira e Barbosa (2007); Nassif (2008); Garcia e Fadel (2009); Mafra Pereira (2009); Cavalcante e Valentim (2010); Garcia et al. (2010); Smith e Fadel (2010).

Nos estudos citados, o aspecto de maior relevância quando se pretende analisar o comportamento informacional de tomadores de decisão consiste no uso da informação. Embora considerem e valorizem a descrição do processo de busca e recuperação, esses estudos enfocam o uso da informação, pois é neste que se concentra o ato decisório, seja ele individual ou coletivo. “O uso representa talvez o mais importante objeto de estudo, pois possibilita a consumação dos processos que objetivam a solução dos problemas organizacionais, ou seja, o ato de decisão *making decisions*” (CASE, 2007, p.85).

¹¹ O comportamento organizacional é entendido como os fazeres das pessoas nas organizações e de como esse comportamento influencia o desempenho da empresa.

O comportamento informacional (*information behavior*¹²) engloba todos fazeres relacionados à informação, ou seja, busca, recuperação, filtragem e uso e disseminação. Wilson (2000, p.49) define:

Totalidade de comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca de informação ativa e passiva, além do uso da informação. Ou seja, inclui a comunicação face a face com outras fontes e canais de informação, como também a recepção passiva de informação como, por exemplo, assistir a anúncio de televisão, sem qualquer intenção para agir na informação dada.

Para Wilson (1999), o comportamento informacional diz respeito ao comportamento de busca de informação (*information seeking behavior*) e ao comportamento de busca em sistemas de recuperação (*information searching behavior*). De acordo com Cavalcante e Valentim (2008, p.120-121), as três esferas são entendidas da seguinte maneira:

- Comportamento informacional (*information behavior*): trata-se do nível mais abrangente de investigação, em que, os estudos compreendem a totalidade do comportamento em relação às fontes e canais de informação;
- Comportamento de busca de informação (*information seeking behavior*): investiga a busca de informação de acordo com uma necessidade ou demanda informacional;
- Comportamento de busca em sistemas de informação (*information searching behavior*): enfoca os estudos relativos às interações sujeito e sistemas computacionais de recuperação da informação.

De forma esquemática tem-se:



Figura 10 – Esferas do Comportamento Informacional.

Fonte: Wilson – 1999 – p.199.

¹² Termo cunhado e mais conhecido na literatura internacional.

O comportamento informacional, de modo geral, compreende todas as ações conscientes ou inconscientes dos indivíduos com e para a informação, ou seja:

[...] está relacionado desde o surgimento de uma necessidade até o momento em que o indivíduo supre essa necessidade, englobando no decorrer do processo, a busca, a disseminação, o compartilhamento e o uso da informação, ou seja, todas as atitudes e comportamento em relação à informação (CAVALCANTE, VALENTIM, 2010, p.162).

Segundo Dervin (1992 *apud* MARTÍNEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007, p.199), o aparecimento da necessidade informacional é suscitado por certas lacunas que provocariam descontinuidade no conhecimento humano. Ela tem o seu início a partir de uma vaga sensação de um indivíduo sobre seu grau de conhecimento ou compreensão de uma situação.

As necessidades informacionais podem se originar de situações relacionadas às atividades profissionais de grupos de usuários ou de cada indivíduo, uma vez que as particularidades e o contexto de cada grupo podem determinar certos padrões de comportamento. No caso dos tomadores de decisão, essas necessidades surgem da demanda por uma informação com o objetivo de solucionar uma determinada situação. Ela pode ser consciente ou inconsciente. No primeiro caso, o gestor empreende a ação de busca em sistemas ou outros tipos de fontes; no segundo, ele pode realizar a ação sem ter clara noção do que pretende procurar. Ressalta-se que estas necessidades não são constantes, podendo ser influenciadas por vários fatores: contexto, fatores pessoais, fatores políticos e econômicos, dentre outros.

As necessidades de informação são reflexo de elementos cognitivos, situacionais e emocionais dos gestores. Ou seja, são filtradas pelos diversos níveis de consciência do indivíduo, do visceral ao consciente e ao formal (MORAES; FADEL, 2010, p.58).

De acordo com Choo (2003, p.20-21), a necessidade informacional surge com sentimentos de dúvida e inquietude em relação à própria capacidade de dar sentido a uma dada experiência. Pode advir de uma informação nova, ou ainda, da necessidade de elucidar e/ou confirmar informações já possuídas.

Já a busca informacional consiste na tentativa intencional de encontrar informação como consequência da necessidade de satisfazer um objetivo. Embora o estudo de um grupo de usuários permita estabelecer certos padrões quanto ao tipo

de necessidades informacionais, a busca de informação, no entanto, é influenciada por uma série de outros fatores:

- **Fontes de informação:** locais onde são procuradas as informações. A depender do profissional e das características da informação que se busca, essas fontes variam, assim como varia também a ordem em que as fontes são consultadas;
- **Conhecimento da informação:** o conhecimento direto ou indireto das fontes, do próprio processo de busca e da informação recuperada desempenha importante papel no sucesso da busca.

O comportamento de busca de informação é resultado do reconhecimento de alguma necessidade: o indivíduo verifica que a informação que possui não corresponde ao que precisa e, então, age para satisfazer tal necessidade.

Wilson (2000, p.51) argumenta que a busca informacional tem início no reconhecimento de alguma necessidade percebida pelo indivíduo, que pode procurar satisfazê-la tanto em sistemas formais como recorrendo a outras pessoas. Caracteriza-se, neste caso, o compartilhamento de informação. Verifica-se portanto que a busca de informação começa quando o indivíduo percebe que o conhecimento possuído (atual) é menor que o desejado para tratar de algum assunto. E verifica-se também que o comportamento de busca de informação é direcionado para as ações realizadas pelos indivíduos visando a localização do que procuram.

Os tomadores de decisão, quando empreendem a ação de busca, na maioria das vezes já trazem conhecimento prévio do tipo de informação que irá suprir sua necessidade. Nesse sentido, a busca é direcionada para determinados tipos de fontes, sejam elas formais ou informais.

O comportamento de uso relaciona-se à seleção e ao processamento da informação, de modo a possibilitar que se responda a uma questão, que se tome uma decisão, negocie uma posição, que se entenda uma situação. Ou enfim, que se resolva um problema qualquer. Logo, no contexto organizacional, usar a informação está relacionado a uma ação (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010).

Sendo assim, o uso da informação é direcionado para a solução de problemas, ou seja, é guiado para objetivos definidos visando atingir metas programadas. Os tomadores de decisão fazem uso, principalmente, daquelas informações que possuem valor comercial e que possibilitam maximizar os

processos de produção ou viabilizam seu desenvolvimento (DIAS; BELLUZZO, 2003, p.113).

Em suma, é fundamental que os gestores reconheçam o valor dos estudos relacionados ao comportamento informacional vinculado ao desenvolvimento de processos e tarefas organizacionais. Em outras palavras, é fundamental que reconheçam a necessidade de entender acerca do que engloba o comportamento informacional, visto que tal compreensão pode elucidar questões relevantes para a estratégia organizacional e o próprio desenvolvimento da organização.

Entender de que forma se comportam os tomadores de decisão possibilita compreender como estes lidam tanto com a falta quanto com a sobrecarga de informação, oriunda dos fluxos informacionais que trafegam na organização. Possibilita, portanto, aperfeiçoá-los e aprimorá-los.

A discussão das três dimensões do comportamento informacional apresentadas nesta seção (necessidade, busca e uso) tem por objetivo estabelecer relações com as competências e habilidades dos gestores pesquisados.

As competências constituem-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades, capacidades, aptidões e atitudes que habilitam um indivíduo aos vários desempenhos sociais¹³. Pressupõe operações mentais, capacidade para aplicar as habilidades e o emprego de atitudes adequadas à realização de tarefas.

Nesse sentido, Carbone et al. (2006, p.43) compreende como “[...] combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

A habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de usufruir dos conhecimentos armazenados na memória e aplicá-los para uma ação (CARBONE ET al., 2006, p.45). Portanto, está associado ao saber-fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida.

Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades. Ressalta-se que estas devem ser desenvolvidas na busca e consolidação das competências. Com esse intuito, elas foram contempladas no questionário aplicado aos sujeitos de pesquisa.

¹³ Fonte: <<http://www.centrorefeducacional.com.br/compehab.htm>>.

É possível conhecer mais detalhadamente o comportamento informacional dos tomadores de decisão no capítulo 6, intitulado *“Análise e Apresentação dos Resultados”*.

CAPÍTULO 4

GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

4.1 Conceito de Gestão Informacional e Gestão Estratégica da Informação

A conjuntura atual caracteriza-se por profundas mudanças sociais e econômicas e pela quebra de antigos paradigmas. Isso ocorre em função da transição que se verifica de uma sociedade industrial, em que a valorização do capital material se sobrepunha aos demais, para uma sociedade em que o que prevalece é o conhecimento, ou seja, o capital intangível.

A construção desse conhecimento é realizada pelo sujeito cognoscente por meio da apropriação da informação que se encontra no ambiente organizacional (interno e externo) e também pessoal. Por isso, a informação ganha cada vez mais importância nesse novo paradigma, configurando-se como insumo e também produto para a obtenção e construção de conhecimento.

A noção de que o conhecimento pode ser aplicado inúmeras vezes sem perder o valor “[...] é infinitamente durável no tempo e no espaço” (HARRIS, 2001 *apud* BARBOSA, 2008, p.3). Ele é considerado um fator determinante de sucesso, caracterizado por aquilo que o indivíduo sabe e não pelo que possui.

Por esta razão, o gerenciamento informacional torna-se necessário e fundamental para subsidiar processos de construção de conhecimento, principalmente em esfera organizacional. Numa economia baseada na informação, a concorrência entre as organizações baseia-se principalmente em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz, ou seja, de maneira estratégica.

Para McGee e Prusak (1994, p. 24),

[...] informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. [...] para que os dados se tornem úteis como informações a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles. As discussões relacionadas à informação devem ser feitas sob a perspectiva do usuário, pois é este que define o que é informação ou não.

Cabe enfatizar que o objetivo deste estudo não é discutir definições referentes ao conceito de informação. O emprego do conceito acima se justifica pelo fato de

que a autora compartilha a visão dos autores acima, e pelo fato de eles focarem no usuário, objetivo final da gestão informacional.

As origens da gestão da informação são abordadas nos estudos de Paul Otlet em *Traité de documentation*, obra publicada em 1934. Diversos autores consideram esse estudo o marco fundamental do desenvolvimento do tema, disciplina que, na época, era conhecida como documentação (BARBOSA, 2008, p.6).

O gerenciamento da informação envolve todos os processos relacionados à obtenção de informação adequada, de maneira correta, para a pessoa indicada, ao custo adequado, no momento oportuno, em lugar apropriado, com o objetivo maior de propiciar a correta tomada de decisão (WOODMAN, 1985 *apud* PONJUÁN DANTE, 1998, p.135).

Nesse sentido, torna-se evidente que a organização que dispõe mais rapidamente das melhores informações, pouco importando a sua proveniência, o seu suporte ou tipo (livros, revistas, documentos de arquivos, banco de dados etc.), é a que alcança maior desempenho e maior grau de competitividade (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.62). Se uma organização dispuser de informações fidedignas, de boa qualidade, na quantidade adequada e no momento certo, isso reverterá em vantagem competitiva e boas oportunidades. Quanto mais a organização se conscientizar da importância da informação para seu bom desempenho e quanto mais rápido for o acesso à mesma, mais rápido ela conseguirá atingir seus objetivos.

A principal finalidade da implantação de um programa de gestão da informação reside na identificação e na potencialização da aplicação e aproveitamento dos recursos informacionais presentes tanto no ambiente interno quanto no externo à organização. Tal implantação tem portanto o objetivo de colaborar na política da empresa, articulando os vários níveis que a compõem, facilitar o trabalho dos gestores na tomada de decisão e tornando mais claro o ambiente em que está inserida.

De acordo com Rousseau e Couture (1998, p.63), “[...] a gestão da informação favorece um acesso rápido e eficaz a uma informação de qualidade quer interna quer externa ao organismo”. Ela busca disponibilizar informações que são pertinentes à organização, em tempo ágil, de maneira segura e confiável e de modo que o decisor consiga interpretá-la facilmente, constituindo-se assim em um diferencial para a organização frente aos concorrentes.

Para que se consiga um bom gerenciamento da informação é necessário conhecer a estrutura da organização, pois por meio deste conhecimento é possível reconhecer quais informações geradas internamente serão pertinentes e quais podem ser utilizadas em benefício da organização, principalmente no processo de tomada de decisão. A gestão atua também sobre as informações geradas externamente à organização, e que se apresentam com utilidade para o desenvolvimento de atividades, ações e estratégias, porquanto é por meio dessas informações que é possível conhecer de que forma os concorrentes se desenvolvem e como o ambiente reage a um determinado acontecimento, ou seja, monitorar o ambiente externo. Sem esse tipo de informação a organização ficaria defasada em relação às outras organizações que desenvolvem esse tipo de atividade de monitoramento. “A gestão da informação deve se preocupar com os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio corporativo” (VALENTIM et al., 2008, p.187).

Conceitualmente entende-se a gestão informacional como:

Conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2004, p.1).

Ressalta-se, ainda, que esses processos apesar de distintos são cíclicos, ou seja, que a partir do momento do início do processo de gestão, as etapas subsequentes devem e necessitam ser realimentadas constantemente.

Davenport e Prusak (1998), Ponjuán Dante (2004) e Rascão (2006) consideram a gestão como um processo, já que ela, pressupõe etapas a serem adotadas. É por meio do emprego dos recursos disponíveis na organização (econômicos, físicos, humanos e materiais) que se obtém, pela aplicação de métodos, técnicas e ferramentas, as informações que irão subsidiar o processo de gestão, os processos decisórios, direcionar as ações da organização e, também, a construção social.

Os processos que compõem a gestão informacional são considerados recorrentes. Davenport e Prusak (1998, p.176) destacam a primeira etapa da gestão como a mais relevante e complexa, pois tem a função de determinar as exigências informacionais, o que envolve aspectos subjetivos dos indivíduos que integram a

organização. Já para Jannuzzi (2004) e Beal (2008) o foco da gestão encontra-se no uso ou, ainda, na apropriação (termo cunhado atualmente), pois ela norteia e também realimenta todo o processo, ou seja, cada um dos procedimentos que se efetua na gestão tem como referência e finalidade o uso da informação. Conclui-se pois que não há consenso entre os autores da área quanto ao foco da gestão. Percebe-se que a etapa inicial e final recebem grande destaque, porém, considera-se que o uso da informação é que irá gerar a ação que, no caso do processo decisório é a decisão propriamente dita (*making*).

Partindo da análise dos conceitos anteriormente mencionados, considera-se que a gestão atua diretamente nos fluxos formais que estão sistematizados, formalizados, explicitados em qualquer tipo de suporte (eletrônico, digital, papel etc.) presente no ambiente organizacional. Aceita-se, portanto, que a gestão consiste na identificação e no uso dos recursos informacionais que agem direta ou indiretamente no desenvolvimento e na execução dos negócios da organização. De acordo com Ponjuán Dante (2004, p.33) o controle dos fluxos informacionais permite conhecer:

- a) Tipos e volumes de informações que fluem no sistema e em cada subsistema, suas características e níveis de agregação de valor;
- b) Momento em que se emite informação para o emissor e se recebe pelo receptor;
- c) Distorções na cadeia dos processos;
- d) Quais são as informações específicas de cada setor;
- e) Armazenamento de dados transitórios e permanentes da organização.

A verdadeira gestão da informação deve necessariamente estar sempre reavaliando o ciclo de vida das informações, uma vez que, as organizações estão sempre sofrendo mudanças significativas e que influenciam diretamente as informações. A análise dos fluxos informacionais deve ser realizada regularmente, devido a mudanças no quadro de funcionários e também mudanças estruturais.

As funções da gestão informacional confundem-se em alguns aspectos com as funções definidas pela Administração. Ponjuán Dante (1998, p.58-59) as explicita:

- Planejar: função realizada em diferentes etapas, pressupõe o estabelecimento de políticas e objetivos, ordenamento e seleção de premissas e informações, estabelecimento e seleção de alternativas e, ainda, elaboração de planos;

- Organizar: processo de dividir os trabalhos a realizar e de coordenar a obtenção dos resultados que apresentam um propósito comum. Trata-se, portanto, de combinar habilidades, possibilidades técnicas, experiências e todos os recursos que poderiam vir a torna-se resultados. As etapas para a execução desta função são: análises dos objetivos, determinação das atividades necessárias, agrupamento de atividades, análise das relações entre os grupos, análise da informação a resumir, determinação das funções de cada cargo, seleção de pessoal e desenho dos sistemas de informação e controle;
- Dirigir: processo de conduzir e coordenar os esforços dos trabalhadores que fazem parte da organização visando alcançar os objetivos estabelecidos;
- Controlar: supervisão das atividades e dos resultados comparando-os com os objetivos e ajustando-os, caso necessário. Esta etapa compreende: estabelecimento de normas de desempenho como base para a medida dos resultados, investigação, análise, desenho, implantação e operação dos sistemas de informação; registros contábeis e estatísticos; auditorias; inspeções, controle e outros métodos de verificação direta; cálculo dos desvios; técnicas de avaliação dos resultados; determinação de medidas que tendam a retificar as diferenças entre resultados e normas de desempenho.

O gerenciamento informacional permite à organização desenvolver-se de maneira diferenciada em relação aos concorrentes, pois a informação serve como insumo para a construção de conhecimento por parte da organização. Esse conhecimento permite a ela destacar-se no ambiente no qual atua, já que nos encontramos numa sociedade em que o capital intelectual se sobrepõe ao material. “É importante que a gestão da informação envolva todos os setores de uma determinada organização como, por exemplo, todos os setores que produzem, recebem, utilizam e disseminam informações no espaço corporativo” (VALENTIM et al. 2008, p.188).

No entanto, para que a organização desenvolva a gestão é necessário que apresente domínio em relação:

- aos diferentes tipos de informação que são manejados e trafegam na organização;

- à dinâmica dos fluxos, representados pelos diferentes processos pelos quais transita a informação;
- ao ciclo de vida de cada informação;
- ao conhecimento das pessoas acerca do manuseio da informação, ou seja, à sua cultura informacional.

Para Ponjuán Dante (1998, p.135), os objetivos da gestão da informação, partindo-se da definição acima, são: maximizar o valor e os benefícios do uso da informação; minimizar o custo de aquisição, processamento e uso da informação; determinar responsabilidades para o uso efetivo, eficiente e econômico da informação; assegurar um fornecimento contínuo da informação.

A gestão da informação acontece necessariamente a partir do conhecimento profundo dos tipos de informação que circulam dentro da organização (PONJUÁN DANTE, 2004, p.24). Dessa forma, considera-se que a informação orgânica é parte fundamental dentro do processo de gestão, visto que é uma parcela importante das informações que trafegam no ambiente interno da organização. “A gestão da informação orgânica, no que tange à pesquisa retrospectiva, reduz e melhora a tomada de decisão, aprofundando o conhecimento da cultura institucional e do processo de decisão” (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.65).

A gestão informacional tem como objetivo sustentar a política global da empresa, uma vez que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários sistemas e subsistemas que a integram; busca, ainda, apoiar os gestores, tornando disponíveis as informações que subsidiam o processo decisório; apóia de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais; e ajuda a formar uma imagem positiva da organização, do seu projeto e dos seus produtos, mediante a implantação duma estratégia de comunicação interna e externa. A informação deve ser gerida eficazmente, o que requer um reconhecimento oficial da empresa, e até uma formalização estrutural que vá tão longe quanto a que é geralmente concedida aos outros recursos (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.63).

Sendo assim, para que a gestão da informação seja realizada de maneira eficiente e atinja seus objetivos a organização necessita implantar um programa de gestão estratégica, ou seja, definir políticas, diretrizes, normas e procedimentos relacionados ao gerenciamento informacional. Em outras palavras, significa “[...] realizar um diagnóstico situacional com o objetivo de destacar oportunidades e

ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações” (BELLUZZO, 2010, p.43). É gerenciar os ativos e os serviços informacionais em conformidade com a realidade da organização e do mercado, a fim de descobrir oportunidades e projetar cenários futuros. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para a redução do grau de incerteza e para a obtenção de melhores resultados (BELLUZZO, 2010, p.43).

Com o planejamento e a implantação de um programa de gestão da informação vinculado à gestão estratégica, a organização tem a possibilidade de realizar o gerenciamento estratégico da informação, o que significa, “[...] administrar os recursos informacionais a partir de um referencial estratégico” (BEAL, 2008, p.83).

Os processos da gestão da informação e da gestão estratégica da informação são similares. A diferença reside no fato de a primeira ser voltada para uma perspectiva atual e relacionada à realidade vivenciada (permanente), cujo foco está na informação que oferece suporte ao alcance dos objetivos de curto prazo estabelecidos pela organização; ao passo que, no segundo caso, a gestão centre-se perspectiva futura (situacional), isto é, na informação voltada para a consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos a fim de que se cumpram no médio e/ou longo prazo.

Missão/Visão	
Perspectiva Permanente	Perspectiva Situacional
Foco na informação de suporte ao alcance dos objetivos permanentes (apoio à obtenção de resultados permanentes dos processos organizacionais).	Foco na informação de suporte ao alcance dos objetivos estratégicos definidos para determinado período de tempo (apoio à implementação da estratégia).

Figura 11 – Perspectiva Permanente e Situacional no Contexto da Gestão.

Fonte: Beal – 2008 – p.83.

A adoção das duas perspectivas (permanente e situacional) permite à organização desenvolver um programa de gestão completo, em que a informação é gerenciada visando a conquista de objetivos permanentes e estratégicos. Nesse sentido, a informação orgânica é insumo para ambos os modelos de gestão.

A gestão estratégica da informação é fundamental para o desenvolvimento competitivo da organização, pois a partir da definição de ações concretas é possível

conquistar novos clientes, segmentos de mercado, conservar o que já faz parte, monitorar e ultrapassar a concorrência.

Para Oliveira e Bertucci (2002, p.9), os objetivos da gestão estratégica da informação são:

- a) Promoção da eficiência organizacional de forma a organizar e suprir as demandas por informação vindas de dentro e de fora;
- b) Planejamento de políticas de informação;
- c) Desenvolvimento e manutenção de sistemas e serviços de informação;
- d) Otimização de fluxos de informação;
- e) Controle da tecnologia de informação.

É importante ressaltar que a gestão estratégica da informação não é algo que possui linearidade, pois o ambiente informacional da organização sofre alterações internas e externas motivadas pelas transformações dos negócios, o que demanda que as informações indiquem sua natureza e intensidade, bem como o modo como deve ser realizado o realinhamento organizacional frente à nova situação ocasionada.

De acordo com Beuren (2000, p.88), a reflexão sobre o papel da informação deve ser estimulada em todas as etapas do processo de gestão, a fim de contribuir para a eficiência e eficácia da integração entre a definição, execução e avaliação da operacionalização da estratégia empresarial. Ressalta-se que para obter sucesso no gerenciamento da informação é necessário que existam, na organização, executivos do nível estratégico e tático que compreendam e defendam a importância da mesma.

A partir destas considerações, cabe agora desenvolver e caracterizar as etapas que compõem um programa completo de gestão estratégica da informação.

4.2 Etapas e Processos da Gestão Estratégica da Informação

Nesta seção busca-se apresentar e discutir os processos e subprocessos que constituem a gestão da informação, os quais por sua vez, forneceram subsídios para a elaboração das diretrizes que irão compor o modelo de gestão da informação proposto pela pesquisa. Nesse sentido, serão considerados o ambiente informacional no qual a organização encontra-se inserida, interno e externo, no qual os sistemas informacionais que fornecem suporte à gestão e, ainda, os fluxos

documentais. Esses componentes são fundamentais para qualquer tipo de discussão em relação à gestão estratégica da informação.

4.2.1 Ambiente Externo, Organizacional e Informacional

O ambiente informacional é o conjunto de processos, estruturas, sistemas, relacionamentos e comportamentos que caracterizam, definem e influenciam os fluxos informacionais de uma organização. Nesse sentido, tais elementos são considerados como labirintos de recursos/documentos/informações que contêm possibilidades infinitas de arranjos, gerando uma rede informacional em que cada ponto pode ser conectado a outro, como um território sem limites. A gestão da informação perpassa todos esses componentes que integram esse cenário e que influenciam a organização.

De acordo com Ponjuán Dante (2004, p.46), o ponto de partida para o desenvolvimento de um melhor ambiente organizacional, voltado à gestão informacional, seria a seleção de um pequeno grupo de pessoas para estimular o trabalho com a informação. Esse grupo serviria de motivação para outras pessoas fazerem o mesmo, pois colaboraria para que enxergassem o trabalho como um processo ou um conjunto estruturado de atividades que se integram, demonstrando a maneira como se obtém, processa e usa a informação considerando todas as fontes envolvidas, o que os tornaria participantes ativos do processo de gestão.

O **ambiente externo** compreende tudo aquilo que se encontra fora da organização, pelos provedores e usuários, bem como forças que guiam as ações organizacionais, tais como: fatores culturais, sociais, tecnológicos, políticos, econômicos e regulação governamental. Pode-se citar como agentes influenciadores a infraestrutura, a cultura organizacional, as políticas, as pessoas e as tecnologias empregadas (PONJUÁN DANTE, 2004).

Tal ambiente é caracterizado por ser extenso, complexo, instável e imprevisível, permeado de ameaças e oportunidades. Destacam-se os principais agentes externos influenciadores da organização (PONJUÁN DANTE, 2004, p.49-52). O primeiro desses agentes é a *missão* organizacional, composta pelos objetivos aspirados e pelo modo como se pretende alcançá-los. Os influenciadores externos podem atuar diretamente na conquista destes objetivos. O segundo são os usuários, aqueles que consomem os produtos e serviços, podendo ser permanentes ou

eventuais. Quando se trata de usuários frequentes e sistemáticos, os mesmos podem ser considerados como clientes. Os usuários é que irão determinar quais produtos e serviços realmente apresentam valor.

No ambiente externo, também há o *competidor-concorrente*. Comparar informações da organização com as dos concorrentes é fundamental. Captar, processar e utilizar informação sobre os concorrentes, seus produtos e serviços é vital para a organização. E outra força importante que faz parte desse mesmo ambiente são as *associações profissionais*, um nicho que apresenta grande potencial, pois elas fornecem informações acerca dos setores profissionais e de alianças, o que facilita a atuação, ampliação e aperfeiçoamento do mercado. Os *provedores* são aqueles que fornecem informações sobre indicadores de produção e serviços, profissionais, situação econômica, projeções e indicadores futuros. Os *meios de publicação* são as agências que veiculam as informações por meio de promoções e comunicações externas. Esses são alguns dos principais agentes que influenciam diretamente o ambiente externo da organização, podendo promover mudanças em metas e objetivos.

As informações externas devem ser objetos da gestão informacional. Para que essa gestão ocorra são necessários quatro processos: análise minuciosa de todo o ambiente externo para identificar fontes que possam ser úteis; monitoramento que capte imediatamente qualquer nova informação; cálculo dos fatos que podem vir a ocorrer; determinação da importância da valorização de todo indicador que oriente a atenção para determinado objetivo. Esses procedimentos permitem a capacitação, recebimento, a entrada de novas informações valiosas no sistema e alimentam a tomada de decisão sobre rumos, inversões, novos produtos, mudanças a considerar.

Alguns fatores externos não podem ser controlados pela organização, mas, podem afetar diretamente o ambiente organizacional e informacional. Alguns exemplos são: novas regulamentações governamentais, mudanças nas preferências dos clientes, atitudes imprevisíveis da concorrência, política do país, etc. Alterações em relação aos clientes, fornecedores, sócios, agências regulamentadoras e concorrentes têm reflexos diretos na informação que circula na organização. Consistem em informações sobre mercados de negócios em geral.

A gestão da informação centra-se, também, no ambiente externo à organização. Por essa razão, conhecê-lo e monitorá-lo é fundamental para que o

processo seja realizado da melhor forma possível, a fim de que obtenha resultados favoráveis.

Para Davenport e Prusak (1998, p.55) o **ambiente organizacional** compreende três elementos principais:

- Situação dos negócios: avalia como estão sendo desenvolvidas as estratégias e os processos de negócios, estruturas e cultura organizacional e a orientação dos recursos humanos da organização. A estratégia de negócio influencia diretamente a definição da estratégia da informação;
- Investimentos em tecnologia: dizem respeito à infraestrutura de gerenciamento da informação voltado para o acesso e uso. Tais conhecimentos consideram a real necessidade organizacional, ou seja, o tipo de iniciativa que se irá facilitar e os tipos de ações que se irá subsidiar, observando-se a capacidade de aproveitamento ao máximo da tecnologia;
- Distribuição física: estudos mostram que a proximidade física melhora e aumenta a frequência da comunicação em grupo, por meio da criação de espaços interativos físicos ou virtuais.

O **ambiente informacional** está relacionado com o ambiente organizacional e com o ambiente externo da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.50). Isso denota a sua complexidade e a importância do monitoramento. Segundo os mesmos autores, é importante observar seis componentes informacionais:

- Estratégia da Informação;
- Política da Informação;
- Cultura e Comportamento Informacional;
- Equipe da Informação;
- Processo da Informação;
- Arquitetura da Informação.

A estratégia da informação define quais são os “[...] tipos de informações que devem ser focalizadas, as atividades a enfatizar e a maneira como a informação poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos” (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, p.65). Significa, em outras palavras, “[...] o que queremos fazer com a informação?”. É evidente que estes itens são variáveis, e precisam ser revistos à medida que a empresa muda seus objetivos.

No entanto, a definição de estratégia da informação requer uma revisão do ambiente baseada em fatores internos e externos, a qual requer:

- Concentrar-se nas áreas de negócio ou nos tópicos informacionais com maior relevância para a organização;
- Desenvolver modelos e ferramentas conceituais para capacitar os funcionários a perceber, entender e discutir melhor as questões ligadas à informação;
- Mostrar a todos a importância da informação e como ela será útil para a empresa;
- Definir quais os tipos de informação a serem priorizados pela empresa.

Nesse sentido, a organização deve deixar claras para seus colaboradores todas as questões referentes à informação. Isso ocorre porque, como o ambiente informacional é dinâmico, esse alinhamento entre os profissionais deve ser bem definido, assim como as estratégias.

A política da informação determina as diretrizes e as responsabilidades para o gerenciamento e uso das informações corporativas. Davenport e Prusak (1998, p.90) mencionam que “[...] em praticamente todas as organizações, a informação é influenciada pelo poder, pela política e pela economia”. As razões principais para as empresas não lidarem consciente e sistematicamente com a política da informação são o desconhecimento da importância da gestão da informação ou o receio de ferir a hierarquia já existente na empresa.

Em um estudo realizado em 25 empresas os pesquisadores McGee e Prusak (1994) constataram que há cinco estilos diferentes de gerenciar a informação: utopia tecnocrática, anarquia, feudalismo, monarquia e feudalismo.

- 1) Utopia tecnocrática: baseia-se na tecnologia para o gerenciamento da informação, que enfatiza a classificação e a estruturação do acervo de informações da organização, apoiadas pelas novas tecnologias. O planejamento dos sistemas deve fornecer informações a cada estação de trabalho e, também, constituir bancos de dados com a estrutura correta para armazenar essa informação sem redundância. Os utópicos tecnocráticos reconhecem o valor da informação para a tomada de decisão empresarial e, ainda, os funcionários que possuem informações valiosas compartilham-nas de boa vontade.

- 2) Anarquia: ausência de uma política de gerenciamento informacional, deixando por conta dos funcionários obterem e gerenciarem sua própria informação (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.155). Esse tipo de gerenciamento normalmente acontece quando abordagens mais centralizadas da informação não funcionam ou, ainda, quando nenhum executivo do alto nível compreende a importância da informação. Isso influi na forma como cada pessoa ou departamento gerencia suas próprias informações, não as compartilhando com os demais, suprimindo suas próprias necessidades.
- 3) Feudalismo: “[...] gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa em geral” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.155). Maior incidência entre as empresas pesquisadas. Desenvolve-se em ambientes em que há estruturação por divisões de negócios que possuem grande autonomia. Em divisões em que há estratégias, produtos e clientes próprios é inevitável que as necessidades informacionais sejam específicas.
- 4) Monarquia: o controle da classificação da informação e a definição de seu fluxo é feita, normalmente, pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar de boa vontade a informação após coletá-la (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.155). Geralmente auxiliam pequenas empresas que atuam em um único setor.
- 5) Federalismo: é baseado no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização. Trata as políticas, inclusive a política de informação, como atividades legítimas e necessárias, mediante as quais, pessoas com diferentes interesses conseguem, em conjunto, elaborar uma definição coletiva de objetivo e os meios de alcançá-lo (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.163). Necessita de apoio do presidente e da confiança dos que são responsáveis pelos departamentos.

O comportamento em relação à informação, positivo ou negativo, compõe a cultura informacional de uma organização. Essa cultura determina como os grupos valorizam e compartilham a informação. O comportamento informacional refere-se ao “[...] modo como os indivíduos se relacionam com a informação”, à maneira como eles buscam, utilizam, criam, alteram, acumulam e valorizam a informação. Esse

comportamento é diretamente influenciado pela cultura, ou seja, pelos valores e crenças de um grupo em relação à informação e que descrevem o padrão de comportamento e atitudes que expressam a orientação informacional de uma organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.110).

A equipe da informação é a responsável por fornecer apoio aos usuários e deve ser composta por pessoas que agreguem valor à informação. Usualmente é composta por programadores, analistas de sistemas, administradores de bancos de dados, bibliotecários, arquivistas, gerentes de recursos de informações e outros profissionais que tenham uma compreensão abrangente da área informacional e do desempenho competitivo.

As equipes devem apresentar compreensão abrangente das áreas de atuação, da estrutura e das funções organizacionais; conhecer as diversas fontes informacionais que interessam à organização; apresentar facilidade de entendimento e manipulação das tecnologias da informação; demonstrar qualificações para relações interpessoais; manter o foco totalmente voltado para o negócio ao invés de voltá-lo aos objetivos funcionais da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.149). Os melhores resultados obtidos pelas equipes são aqueles que aliam os indivíduos com conhecimentos diversificados às tecnologias.

Os processos informacionais propiciam uma visão ampliada da informação, definindo os processos e as atividades exercidas por quem trabalha com a informação. Eles definem a forma como o trabalho é desenvolvido, a maneira como é qual executado e como funciona cada processo. Para Davenport e Prusak (1998) o processo informacional deve ser analisado tanto pelo foco do gerador da informação, como também pelo do usuário ou cliente da informação gerada.

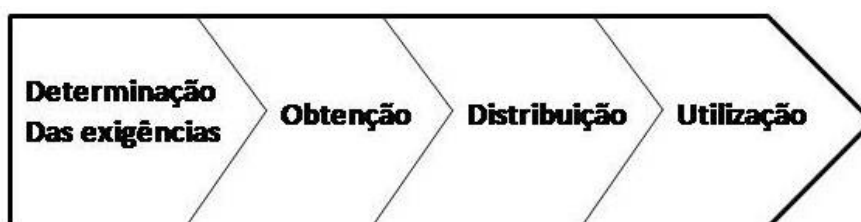


Figura 12 – Processo de Gerenciamento da Informação.

Fonte: Davenport e Prusak – 1998 – p.175.

Com essa proposta, Davenport e Prusak (1998) mencionam a necessidade de identificar: a) as necessidades de informação; b) a obtenção, a análise/classificação e a formatação da informação de acordo com o nível hierárquico do usuário na

organização; c) sua distribuição, em que são analisados os aspectos pertinentes à informação e sua relação com gerentes e funcionários. Tais aspectos dizem respeito à estrutura política de acesso à informação, à tecnologia disponível e à arquitetura informacional que fará a ligação entre os processos, os comportamentos, a estrutura organizacional, e o espaço físico, entre outros; d) o uso da informação, que se refere aos aspectos relacionados à identificação dos usuários que utilizam a informação, ao seu emprego e ao número de acessos.

Os aspectos relacionados ao processo de gerenciamento da informação serão discutidos mais profundamente neste capítulo, na seção “Fluxos Informacionais”, em que detalharemos todas as especificidades intrínsecas a cada processo.

Por último, tem-se a arquitetura da informação, que se constitui em uma série de ferramentas tecnológicas que adaptam os recursos disponíveis às necessidades de informação. Atua como um guia capaz de estruturar e localizar a informação dentro de uma organização e inclui *softwares*, mapas, diretórios, documentos e profissionais especializados.

A arquitetura da informação é o elo entre o comportamento, processos e pessoal especializado e a estrutura organizacional, espaço físico e métodos administrativos. Busca, por meio da aplicação de um mapeamento, encontrar informações que estão dispersas no ambiente organizacional. Para tanto, é necessário definir quais são as informações relevantes para fomentar os processos organizacionais.

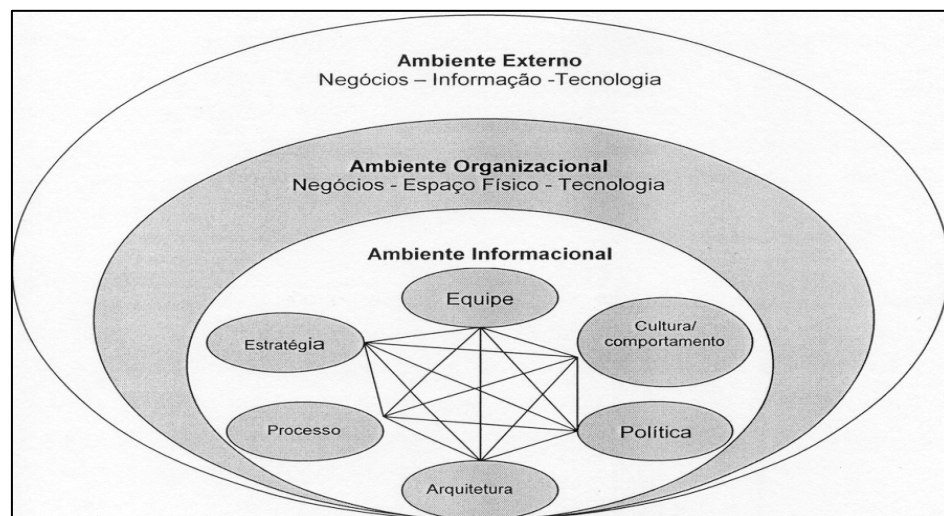


Figura 13 – Modelo Ecológico para o Gerenciamento da Informação.
Fonte: Davenport e Prusak – 1998 – p.51.

A Figura 13 caracteriza de forma explícita a interação entre os ambientes que influenciam a organização, bem como os elementos que compõem cada um dos ambientes. Nota-se, portanto, a complexidade quando se busca discuti-los, visto que se trata de processos que acontecem constantemente e de forma interativa.

Os profissionais que atuam com a gestão informacional têm no monitoramento uma das tarefas mais importantes e fundamentais, pois são as informações que irão auxiliar o desenvolvimento da gestão. Por essa razão, esses profissionais devem ser altamente qualificados e estar atentos a tudo o que está acontecendo, referentemente à organização.

4.2.2 Sistemas de Informação

O segundo processo a ser analisado refere-se aos sistemas informacionais que subsidiam o processo da gestão informacional. A gestão da informação desenvolve-se a partir de sistemas informacionais moldados em função das necessidades da organização. Ela promove a articulação dos subsistemas que a compõem à medida que executa o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação em tempo real e útil à gestão e à tomada de decisão, cujo objetivo é gerar vantagem competitiva.

Os sistemas de informação surgiram da necessidade de elaboração de instrumentos capazes de captar, processar, interpretar e disponibilizar informações. Eles atuam como mola propulsora no gerenciamento do processo informacional necessário para subsidiar o processo decisório.

O início do desenvolvimento de sistemas voltados para o gerenciamento de informações ocorreu nas décadas de 50 e 60. Os primeiros sistemas desenvolvidos apresentavam reduzida capacidade de processamento de dados e incluía cálculos, armazenamento e recuperação de dados. Consistiam na simples transposição dos dados manuais para um processo mais rápido e uniforme cujos benefícios eram a agilidade e redução de custos, por meio da mecanização de tarefas simples. Na transferência das operações manuais para os computadores não havia a preocupação com a racionalização das informações, o que gerava problemas, como por exemplo o tempo para a geração de informações: a informação não era tratada de forma padronizada e a informação era morosa e de segurança duvidosa. Posteriormente, a capacidade de armazenamento foi aperfeiçoada e algumas

operações mais complexas foram se tornando possíveis, como registrar e armazenar dados e informações para a geração de relatórios, balanços, etc.

Nos anos 70, foram introduzidos os sistemas de suporte à decisão com capacidade interativa, permitindo opções de processamento e configurações diferenciadas. A inovação, nos anos 80, aconteceu por conta da descentralização dos computadores, ou seja, tornou-se possível a formação das redes de sistemas, integrando e disponibilizando informações para todos os setores da organização. Também nessa época, surgem as primeiras aplicações comerciais de técnicas de inteligência artificial na forma de “sistemas inteligentes”. Os sistemas informacionais já haviam apresentado grandes transformações e tornaram-se então capazes de realizar operações altamente complexas, oferecendo suporte para o desenvolvimento de programas de gestão da informação e, conseqüentemente, subsidiando processos de tomada de decisão.

Os “sistemas de informação estratégica” começaram a ganhar destaque, na década de 90, com a ascensão das discussões desenvolvidas por Porter, Peters, Reise, Markides e Barney sobre vantagem competitiva no contexto da gestão. Nesse sentido, os sistemas buscavam oferecer ferramentas que propiciassem às organizações obter esse tipo de vantagem. Foi nesse período também, com o advento e expansão da Internet, que os sistemas informacionais ganharam mais evidência e começaram a ser comercializados em grande escala.

Portanto, os sistemas de informação nos ambientes empresariais foram produzidos com o objetivo de gerir dados e informações a partir do levantamento das necessidades informacionais dos colaboradores e decisores, abrangendo desde a prospecção, filtragem e coleta, análise e agregação de valor, a disseminação de acordo com as necessidades do colaborador/decisor. E do uso e aplicação das informações nas ações e processos organizacionais, até a avaliação dos resultados obtidos e o redirecionamento dos conteúdos do sistema, de modo a atender às demandas e antecipar as necessidades dos decisores (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004, p.75). O planejamento e desenvolvimento de sistemas de informação é uma tarefa complexa, holística, cuja motivação e finalidade reside no suporte à gestão da informação.

Conceitualmente, segundo Laudon e Laudon (2004, p.7) um sistema de informação é composto por componentes inter-relacionados que coletam (ou recupera), processam, armazenam e distribuem informações destinadas apoiar

tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Ainda segundo os autores, além de dar suporte à tomada de decisão, à coordenação e ao controle, esses sistemas auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos (LAUDON; LAUDON, 2004, p.7).

O'Brien (2002, p.6) define um sistema de informação como sendo um “[...] conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em organizações”. Os sistemas tendem a seguir a estrutura da organização, e se baseiam nas necessidades dos grupos e indivíduos que a compõem. Rezende e Abreu (2003, p.62) caracterizam o sistema como o “[...] processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam sustentação administrativa, visando a otimização dos resultados esperados”.

O'Brien (2002), Turban, Rainer e Poter (2005) e Laudon e Laudon (2004) explicam que os sistemas de informação podem ser classificados em sistemas de processamento de transações, sistemas de controle de processos, sistemas colaborativos, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio à decisão e sistemas de informação executiva.

Os sistemas informacionais permitem gerir as informações em novos moldes e formatos, agilizando o tráfego dos fluxos informacionais e tornando a transmissão mais eficiente, reduzindo tempo e recursos e facilitando, por sua vez, a tomada de decisão. É nítido que as tecnologias desempenham papel proeminente na percepção da gestão, visto que o processo relacionado ao armazenamento e à acessibilidade da informação está bem adaptado para ser suportado pelas tecnologias (RASCÃO, 2006, p.52).

Rezende e Abreu (2000) ressaltam que a necessidade de gerenciar informações que atendam aos interesses de lucratividade e competitividade da empresa tem encontrado nas tecnologias informacionais o suporte adequado para este fim. O uso dessas tecnologias tem colaborado para potencializar a capacidade da empresa na aquisição, processamento e armazenagem de grande volume de dados e informações, bem como na facilitação e simplificação do acesso e disseminação das informações.

É inegável a importância de sistemas capazes de processar grandes volumes informacionais. Contudo, ressaltamos que o uso dessas tecnologias deve sustentar processos distintos, de criação, captação, organização, análise, interpretação, distribuição e comercialização da informação. Portanto, as tecnologias em questão podem ser consideradas relevantes, mas a qualidade do sistema depende essencialmente das informações contidas no sistema.

McGee e Prusak (1994, p.5) chamam a atenção para esse fator e explicam que “[...] a tecnologia da informação pode ser um fator importante no aperfeiçoamento do uso da informação, mas facilmente poderá se transformar em um peso morto, sem a informação e os usuários [...]”. Ou seja, a qualidade da informação e a capacitação do usuário no uso do sistema são tão importantes quanto o próprio sistema utilizado e, portanto, devem receber a mesma atenção por parte dos gestores, pois é fato que a tecnologia, não é por si só suficiente para o gerenciamento das informações e a resolução de problemas.

Os gerentes necessitam dos recursos disponibilizados pelos sistemas, visto que o número de alternativas a serem avaliadas cresce continuamente, exigindo maior disponibilidade de tempo. A complexidade das decisões também aumenta, devido às crescentes inter-relações e incertezas no ambiente de tomada de decisão, exigindo uma análise mais aprofundada da decisão, que requer o suporte de tecnologia. O preço a pagar por uma decisão errada pode ser muito alto, pois pode comprometer outras decisões, atividades e tarefas. Há também a necessidade de acessar informações e experiências passadas, havendo muitas vezes a possibilidade de consultar especialistas ou realizar discussões em grupo com outras pessoas que não se encontram fisicamente no espaço organizacional (TURNER; RAINER; POTTER, 2003, p.362-363).

De uma maneira geral, para serem efetivos os sistemas de informação precisam:

- Atender às reais necessidades dos usuários;
- Estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que os criou;
- Atender ao usuário com presteza;
- Apresentar custos compatíveis;
- Adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação;
- Estar alinhados com as estratégias de negócios da empresa (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.242).

Segundo Freitas e Kladis (1996 *apud* PEREIRA; FONSECA, 1997, p.241-242)

os sistemas de informações podem ser classificados em cinco tipos:

1. Sistemas de informações transacionais - processam grande volume de informações para as decisões administrativas ou rotineiras;
2. Sistemas de informações gerenciais (SIG) - contêm informações periódicas de planejamento e controle para a tomada de decisões;
3. Sistemas de apoio à decisão - contêm informações que auxiliam os decisores na geração de alternativas;
4. Sistemas especializados - assimilam a experiência dos decisores para a resolução de problemas semelhantes no futuro;
5. Sistemas de apoio ao executivo - usados pela alta direção na explicitação de informação conjuntural usada para balizar as decisões não-estruturadas.

De maneira geral, esses sistemas atuam em todos os níveis organizacionais, ou seja, o operacional, o gerencial e o estratégico, e podem estar envolvidos com diferentes tipos de atividades, tanto as estruturadas quanto as não estruturadas e as semi-estruturadas. Os níveis de desenvolvimento dos sistemas são compatíveis com os níveis de gestão aplicados.

A partir da análise/classificação dos tipos de sistemas, considera-se que todos são importantes e devem ser adotados pela organização em conformidade com as próprias necessidades, a fim de:

- Oferecer suporte à tomada de decisão;
- Agregar valor a produtos (bens e serviços);
- Melhorar serviços e vantagens competitivas;
- Melhorar a qualidade de produtos;
- Aumentar a oportunidade de negócios e rentabilidade;
- Obter uma maior segurança nas informações, menos erros e mais precisão;
- Minimizar o trabalho despendido;
- Reduzir os custos e desperdícios;
- Controlar as operações (REZENDE, ABREU, 2003, p.64).

Os recursos proporcionados pelas tecnologias informacionais têm sido aplicados com grande êxito em informações geradas na própria empresa, ou seja, de caráter orgânico, constituindo-se em grande parte das informações que fazem parte do processo de gestão informacional e são utilizadas no processo decisório. Uma vez que as tecnologias satisfaçam as demandas e necessidades existentes, há a tendência de que as empresas disponibilizem, cada vez mais, investimentos em tecnologias, como ferramentas imprescindíveis à gestão da informação (ZANNUZZI, 2004, p.43).

A partir das exposições anteriores e pela análise/classificação dos tipos de sistemas, considera-se que todos fomentam a gestão da informação e devem ser adotados pela organização de acordo com suas necessidades informacionais. Para tanto, iremos detalhar o Sistema de Informação Gerencial (SIG) e o Sistema de Apoio à Decisão (SAD), pois são sistemas fundamentais de apoio à gestão e, conseqüentemente, subsidiam os processos decisórios, visto que integram todas as unidades departamentais, gerando informações que afetam diretamente os negócios da empresa.

O SIG é um processo que transforma e agrega valor aos dados e informações, gerando produtos como relatórios, balanços, etc., que servem como fonte de informação para definir estratégias de curto, médio e longo prazo. Esse tipo de sistema se constitui em uma categoria importante no âmbito dos sistemas de informação, visto que é nele que trafegam os fluxos formais de informação de todos os setores da empresa que serão utilizados no processo decisório. De acordo com Laudon e Laudon (2004, p.359):

Os SIGs primariamente fornecem informações sobre o desempenho da empresa para ajudar os gerentes a monitorá-la e controlá-la. Produzem relatórios fixos, programados periodicamente, com base em dados extraídos e resumidos dos sistemas subjacentes de processamento de transações.

Corroborando o mesmo entendimento, O'Brien explica como o SIG pode auxiliar no momento em que há a necessidade de informação para a tomada de decisão ou somente para esclarecer dúvidas:

Os relatórios, telas e respostas produzidos por esses sistemas fornecem informações que os gerentes especificam de antemão para o adequado atendimento das necessidades de informação dos tomadores de decisão dos níveis operacional e tático, que recorrem muito a relatórios de análise de vendas para avaliarem diferenças no desempenho entre vendedores que vendem os mesmos tipos de produtos para os mesmos tipos de clientes. Eles obtêm uma noção muito boa dos tipos de informações sobre os resultados que precisam para gerenciar eficazmente o desempenho das vendas (O'BRIEN, 2002, p.250).

O SIG é parte integrante e fundamental no processo decisório, permitindo aos gestores formularem questões e análises de cenários futuros, como a relação de variação de aumento de preço de produtos em determinados períodos, etc. A partir desses tipos de informação o gestor pode se deparar com informações estratégicas importantes e de grande valor para o desempenho organizacional. Esse tipo de

sistema proporciona grandes benefícios. Dentre os mais significativos, pode-se ressaltar:

- Redução nos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo para uma maior interação entre os tomadores de decisão;
- Melhoria na estrutura organizacional, porquanto facilita o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, pois proporciona poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos que não são previstos.

O sistema de informação gerencial possibilita o acompanhamento das rotinas econômico-financeiras, uma vez que proporciona um panorama seguro da organização e uma melhor alocação de investimentos, constituindo-se em um grande diferencial. Garante o gerenciamento eficiente das informações para a geração de relatórios rápidos e precisos e, assim, agiliza o processo de tomada de decisão.

Por outro lado, os SAD são voltados ao gerenciamento da informação para subsidiar processos decisórios nos níveis estratégicos da organização. Proporcionam ao usuário o acesso interativo às atividades e rotinas decisórias semi-estruturadas ou não estruturadas. As rotinas para a tomada de decisão semi-estruturada se caracterizam por serem aplicadas nos níveis táticos, podendo alguns procedimentos ser previstos antecipadamente, porém, não o suficiente para recomendar uma decisão definitiva. Já as tomadas de decisão não estruturadas são aplicadas nos níveis estratégicos, e se diferenciam por não ser possível especificar previamente os procedimentos que poderiam ser seguidos.

Por volta da década de 70, o SAD era considerado apenas como um sistema computacional, que usava bases de dados e modelos para auxiliar o processo de

decisão. Foi só a partir da década de 80 que se agregou o conceito de interatividade ao SAD, com o uso de uma linguagem de fácil aprendizagem e utilização. As principais características desse tipo de sistema são: emprego de bases de dados especializadas; facilidade de construção e utilização permitindo o acesso de pessoas menos familiarizadas com informática; flexibilidade para acompanhar as mudanças do domínio dos processos de decisão, que podem ser adaptados pelo usuário; apóia o agente da decisão, porém não o substitui.

Segundo Catarino et al. (2006, p.185) o SAD apóia:

- a) A tomada de decisões em todos os níveis gerenciais e combina a capacidade humana de julgamento com a informação objetiva, pois exige um grande envolvimento do usuário;
- b) Decisões interdependentes ou sequenciais;
- c) Todas as fases do processo decisório.

Certamente trata-se de uma ferramenta poderosa para a gestão da informação, potencializando a capacidade de processar grandes volumes de dados e informações ao longo do processo decisório, gerenciando problemas complexos, reduzindo o tempo do processo, etc. A tomada de decisão apoiada nesse tipo de sistema propicia mais segurança ao decisor para perceber dentre inúmeras alternativas a que melhor se ajusta a uma determinada situação, bem como qual é a mais adequada ao negócio e às metas organizacionais.

Esse tipo de sistema tem a capacidade de proporcionar diversas vantagens para a organização. No entanto, como qualquer outro, possui algumas limitações, uma vez que é normalmente concebido para ser aplicado a um determinado tipo de ação, ou seja, não é concebido para múltiplos contextos de tomada de decisão, porém, é evidente que problemas desestruturados não podem ser previstos, nem normatizados a pré-estabelecidos.

É importante destacarmos essa capacidade do sistema de receber informações produzidas fora do ambiente da organização, porquanto essa característica se traduz em um grande diferencial para o gestor que toma decisão.

O Sistema de Informação Gerencial e o Sistema de Apoio à Decisão são os principais tipos de tecnologias de informação e comunicação aplicadas ao processo decisório, cuja finalidade é processar dados e informações com o intuito de subsidiar a tomada de decisão por parte de gestores e colaboradores. De acordo com O'Brien

(2002, p.253), comparando os pontos mais relevantes de cada um desses sistemas, apresenta-se o seguinte quadro:

Itens	Sistemas de Informação Gerencial (SIG)	Sistemas de Apoio à Decisão (SAD)
Apoio à decisão fornecido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecem informações sobre o desempenho da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecem informações e técnicas de apoio à decisão para analisar problemas ou oportunidades específicos.
Forma e frequência das informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periódicas, de exceção, por demanda e relatórios e respostas em pilha. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultas e respostas interativas.
Formato das informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato pré-especificado, fixo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato <i>ad hoc</i>, flexível e adaptável.
Metodologia de processamento das informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informações produzidas por extração e manipulação de dados dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informações produzidas por modelagem analítica de dados dos negócios.

Figura 14 – Quadro Comparativo SIG x SAD.

Fonte: O'Brien – 2002 - p.253.

O SIG garante o processamento de informações rápidas, precisas e, principalmente, úteis para o processo de tomada de decisão, garantindo uma estrutura de gestão diferenciada, resultando em vantagem competitiva sobre os concorrentes. O SAD, por sua vez fornece, informações voltadas para a análise de problemas e oportunidades específicas.

Quanto mais completo e estruturado for o sistema de informação, entendido como um conjunto de meios humanos e técnicos, dados e procedimentos, articulados entre si com vistas a fornecer informação útil para a gestão das atividades da organização; bem como quanto melhor ele representar a organização em funcionamento, mais flexível poderá ser essa organização, na medida em que o SI vai atuar sob a forma de análise da organização e seus sistemas envolventes.

Ferramentas tecnológicas são vitais para qualquer organização que deseje entrar no mercado ou se fortalecer nele. No entanto, deve-se deixar claro que somente a utilização dessas ferramentas, não garante vantagem competitiva: é necessária a conexão entre os elementos que compõem a gestão, com o propósito de gerenciar, organizar, processar e usar da melhor maneira possível as informações de que se dispõe.

4.2.3 Fluxos Informacionais

Partindo-se do pressuposto de que a gestão da informação atua diretamente nos fluxos formais de informação, cabe agora identificar quais são os processos e subprocessos que caracterizam esses fluxos.

4.2.3.1 Identificação de Necessidades

Consiste em avaliar e identificar as necessidades informacionais dos grupos e indivíduos que fazem parte da organização e de seus parceiros externos, permitindo a elaboração de produtos e serviços informacionais direcionados especificamente às necessidades identificadas.

Trata-se de uma das etapas mais complexas do processo de gestão, pois envolve um nível elevado de subjetividade. Definir quais são as informações que determinados indivíduos/grupos externos à organização precisam é uma tarefa difícil de executar, assim como reconhecer o próprio ambiente informacional. Não existe consenso sobre qual seja a forma mais recomendada para a sua execução, talvez por estar este tema inserido na cognição humana, isso porque muitos gestores não têm conhecimento ou consciência das reais necessidades e exigências informacionais. As necessidades não surgem plenamente formadas, mas são clarificadas e definidas durante um período de tempo (CHOO, 2003, p.118).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.178), uma das maneiras de identificar as necessidades é a promoção de debates entre os pares. Tal debate permite que os analistas de informação acompanhem de perto o desenvolvimento do trabalho dos usuários em nível individual e coletivo, sob diferentes perspectivas: social, política, psicológica, cultural e estratégica. Desse modo, eles podem inteirar-se mais adequadamente das tarefas administrativas e, conseqüentemente, das necessidades informacionais, pois somente assim, tendo por base as observações, eles conhecerão as informações que podem ser potenciais ou diretamente aplicadas à tomada de decisão.

Essa etapa deve ser entendida como um processo a ser repetido periodicamente. Tal trabalho justifica-se pelo fato de o ambiente interno e externo a organização ser mutável, o que equivale a dizer que as mudanças que ocorrem podem afetar diretamente as necessidades informacionais. Todo esse esforço é

recompensado quando a informação se torna útil, e os usuários podem aplicá-la na melhoria de produtos e processos (usuários internos) ou no fortalecimento dos vínculos e relacionamentos com a organização (usuários externos) (BEAL, 2008, p.33).

O mapeamento das necessidades informacionais requer necessariamente que se conheça quais são os tipos de usuários (dirigentes, gestores, gerentes, funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, etc.) potenciais das informações mapeadas. Cada tipo de usuário possui necessidades distintas, pois uma mesma informação pode demandar um tratamento e apresentação diferente para atender a necessidade de cada usuário. Portanto, é fundamental entender não só para quem aquela informação é pertinente, mas também para que e como ela é usada.

Um bom mapeamento permite um planejamento mais completo para o desenvolvimento de sistemas informacionais ao assegurar uma compreensão mais clara daquilo que é prioritário em relação às exigências e expectativas de cada público atendido.

A partir da identificação das necessidades informacionais dos gestores (usuários), inicia-se o trabalho de busca desses tipos de informações que irão supri-las.

4.2.3.2 Obtenção

Trata-se da definição de um plano sistemático para adquirir a informação das fontes de origem (eletrônica ou manualmente), internamente ou externamente, ou de forma mais detalhada. Compreende as atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa e interna, registradas em qualquer formato ou mídia (BEAL, 2008, p.30).

Esse processo não é vital e, por isso mesmo, deve ser repetido quando necessário para alimentar os processos organizacionais. “Obter informações é realmente uma atividade ininterrupta, não algo que possa ser finalizado e despachado” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.181).

As formas de exploração de informações podem ser praticas a partir de duas abordagens ou da combinação de ambas, a saber, a automatizada e a humana (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Os sistemas de busca de dados automatizados podem ser altamente complexos, capazes de reduzir análises diferenciadas, como

relatórios, balanços, boletins, todos personalizados de acordo com as exigências da organização. Já a abordagem humana pressupõe a relação do usuário com a fonte de informação. Para alguns gerentes, é mais fácil reconhecer uma informação importante e realizar análises mesmo que de forma mais simplista, sem a necessidade de recorrer a sistemas sofisticados.

Alguns critérios devem ser estabelecidos para a obtenção de informações de acordo com Beal (2008, p.37). São eles:

- Definição de fontes de informação e critérios de aceitação;
- Formatos de dados e de informações coletadas;
- Convenções de nomes/identificações para a informação criada ou recebida;
- Critérios para a atribuição de *status* para uma informação que esteja sendo criada ou recebida (ex: versão preliminar, final etc.).

Essa etapa tem início com a definição das fontes internas e externas, as quais fornecerão informações que poderão preencher as necessidades informacionais identificadas anteriormente, para em seguida definir quais são os sistemas coletores mais adequados para capturar essas informações. É necessário estabelecer estratégias para a escolha correta das fontes, a fim de assegurar a confiabilidade das informações.

Os tipos de fontes informacionais mais utilizados pelas organizações são:

- Especialistas externos/fontes formais: publicações, pareceres, documentos oficiais, conferências, etc.;
- Confiáveis: indivíduos ou instituições que ganharam credibilidade em determinado campo;
- Informais: boatos e quaisquer outras informações não associadas a uma fonte formal ou confiável; neste caso, normalmente a fonte é a própria organização.

As fontes formais constituem-se como um dos modos mais relevantes e utilizados para a obtenção de informação. Isso porque elas são adquiridas de acordo com as demandas identificadas, a partir da busca criteriosa em sistemas e bases de dados consideradas confiáveis. Incluem-se nessa categoria os documentos produzidos pela própria organização, ou seja, a informação orgânica. As informações advindas de transações realizadas externamente à organização podem também ser utilizadas para suprir essas necessidades.

Outro tipo de fonte são as denominadas 'confiáveis'. Essa categoria inclui indivíduos e instituições aos quais de alguma forma é atribuída credibilidade pela sociedade, motivo pelo qual, são tidas como confiáveis. São fontes que não necessariamente encontram-se registradas.

A última categoria é bem duvidosa, pois é composta por informações normalmente não estruturadas e advindas de fontes não confiáveis. Essas informações trafegam, principalmente, pelos canais de comunicação informais internos e externos que compõem o ambiente informacional da organização.

Uma das formas de obter informações externas dá-se por meio do monitoramento ambiental, uma vez que ele pode fornecer dados e informações úteis à definição de estratégias e à adaptação da organização às mudanças ambientais. Alguns tipos de informações coletadas dessa forma são relacionados ao mercado, a concorrentes, a evoluções tecnológicas, tendências políticas e socioeconômicas.

Os sistemas que irão armazenar as informações precisam ser alimentados pelas fontes informacionais que foram selecionadas, e que são igualmente compatíveis com o ambiente que o sistema busca interpretar. Em outras palavras, as fontes estão necessariamente relacionadas ao ambiente em que a organização encontra-se inserida.

Após a etapa de coleta e aquisição da informação, tem-se a fase do tratamento da informação.

4.2.3.3 Tratamento

Normalmente as informações coletadas exigem tratamento, que compreende: organização, formatação, estruturação, análise/classificação, síntese e apresentação, cuja finalidade é torná-las acessíveis e facilitar sua localização por parte dos usuários (BEAL, 2008, p.30). São tarefas decorrentes, ocorrendo quase que simultaneamente.

A organização, formatação e estruturação das informações coletadas visa disponibilizá-las no formato mais adequado para o acesso dos usuários, ou seja, compreendendo desde a determinação de uma padronização de termos de linguagem até a seleção dos melhores formatos de armazenamento. O modo mais convencional de se estruturar a informação é em formato de documento, pois

apresenta estrutura, contexto e exclui o que é irrelevante. Assim, a informação é identificada e selecionada, mesmo que de forma resumida (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.185).

A análise exige um trabalho muito mais profundo, pois categorizar informações nunca é um trabalho neutro, sempre há influências pessoais, culturais e políticas que poderão interferir diretamente na determinação das categorias. Há ainda, o agravante de o ambiente informacional mudar constantemente, exigindo muitas vezes novas categorias de informação. As pessoas definem os esquemas iniciais, monitoram o método de coleta para verificar quais novas categorias são necessárias e, finalmente, atualizam o esquema a intervalos regulares (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.185).

A informação deve ser analisada sob vários ângulos, os recursos para armazenamento devem ser de diferentes formatos, o material coletado deve ser apresentado também em diferentes formatos, como índices on-line ou impressos, catálogos. Os esquemas de análise/classificação estão diretamente relacionados ao comportamento informacional, às estratégias de busca, às equipes, e à arquitetura do sistema. Por isso, devem pressupor uma metodologia para facilitar os diferentes elementos que estão envolvidos.

A análise permite que sejam realizados cruzamentos de dados ou de informações a fim de se obter resultados diferenciados e que possam agregar valor às informações e, assim, gerar conteúdos de cunho estratégico. A síntese é a condensação das informações de maneira visualmente mais interessante ao usuário, como, por exemplo, na forma de gráficos ou quadros explicativos, podendo gerar, juntamente com as informações, produtos e serviços individualizados para cada categoria de usuário.

A apresentação é a forma gráfica como as informações serão disponibilizadas no sistema, podendo ser feita em diferentes formatos, porém sempre de acordo com as características identificadas dos usuários.

O sistema em que serão armazenadas as informações deverá estar adaptado ao modo como os usuários trabalham e buscam as informações, desde a interface até a linguagem adotada. Para isso, é necessário que haja no planejamento e desenvolvimento do sistema uma interação constante entre os responsáveis pela programação e os usuários.

4.2.3.4 Distribuição/Disseminação

A distribuição/disseminação da informação busca levar a informação necessária a quem precisa dela. A distribuição envolve a mediação entre gerentes/funcionários e a informação de que necessitam. Se os outros passos do gerenciamento da informação estiverem funcionando bem, o processo de distribuição será satisfatório.

A decisão mais relevante no processo de distribuição das informações é definir se elas deverão ser divulgadas ou procuradas pelos usuários (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.190). A divulgação é a forma mais comum de comunicação das informações, o profissional da informação decide a quem e como enviá-la e, ainda, quais informações podem lhe ser úteis. Nesse caso, o usuário assume uma posição passiva, não agindo diretamente no processo de distribuição, cabendo ao profissional decidir quais são as informações que poderão suprir suas necessidades. Por outro lado, a procura pelas informações pressupõe que as pessoas são capazes de reconhecer suas necessidades informacionais e, assim, buscar satisfazê-las. O usuário passa a determinar quais são suas necessidades e de receptor passivo passa a ativo, atuando diretamente no processo de distribuição das informações.

Cabe ressaltar, no caso em que o usuário é responsável pela busca de informações, que os mecanismos de busca tornam-se fundamentais. São eles que conduzem a pesquisa e a recuperação das informações. Esses mecanismos devem estar em conformidade com os formatos que foram definidos na etapa de tratamento da informação.

Quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente será a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões e melhorar o desempenho corporativo.

Alguns fatores afetam diretamente a distribuição da informação, tais como: a arquitetura informacional, pois conduz os usuários rapidamente à informação que necessitam; a estrutura organizacional, tornando mais fácil a comunicação entre os setores; e, ainda, o investimento tecnológico, afetando diretamente a distribuição.

Outro aspecto a ser levado em consideração no processo é a forma como serão distribuídas/disseminadas as informações aos públicos externos (parceiros, fornecedores, clientes, acionistas, investidores, governo, imprensa, etc.). Nesse

caso, a organização necessita explorar os melhores canais de distribuição, definindo a quantidade de informações que serão divulgadas, a categoria à qual interessa certo tipo de informação e a forma mais apropriada para a publicação das informações.

4.2.3.5 Uso/Apropriação

A etapa de uso/apropriação da informação é considerada por alguns autores como a etapa mais relevante para o processo de gestão. Essa questão é bastante discutida pela literatura, pois “é algo bastante pessoal, a maneira como o usuário procura, absorve e dirige a informação antes de tomar uma decisão depende de suas características cognitivas” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.194). Os indivíduos apresentam necessidades informacionais distintas, variando de acordo com as situações que lhes são apresentadas. Portanto, cada tipo de situação pode acarretar uma busca e, conseqüentemente, um uso diferenciado da informação. Nesse sentido, definir padrões de comportamento em relação ao uso da informação torna-se uma tarefa extremamente complexa.

“Não é a existência da informação que garante melhores resultados numa organização, mas sim o uso, dentro de suas finalidades básicas: conhecimento dos ambientes internos e externos da organização e atuação nesses ambientes” (CHAUMIER, 1986 *apud* BEAL, 2008, p.31). A autora considera o uso a parte mais importante de todo o processo de gestão. E, como dito anteriormente, compartilha-se aqui no presente trabalho desta posição, por considerarmos o uso da informação, como o momento em que se concretiza a ação dentro do processo decisório.

O uso da informação possibilita a combinação de informações, e esta combinação pode gerar novos conhecimentos que podem retroalimentar o ciclo da informação, num processo contínuo de aprendizado, inovação e crescimento corporativo (BEAL, 2008, p.31). esse uso pode ocasionar então uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de ação, e consiste em responder a uma pergunta, resolução de problemas, tomada de decisão ou entendimento de uma situação (CHOO, 2003, p.107).

Com a utilização dos sistemas informatizados tornou-se possível mensurar os acessos e analisar quais tipos de informações são mais requisitados, permitindo, que sejam descartadas e eliminadas informações que não são usadas ou

acessadas, evitando assim a sobrecarga do sistema. A avaliação da forma como estão sendo usadas as informações pode ser feita não só pela avaliação das decisões tomadas, mas também pelos processos que foram realizados para que se pudesse chegar àquela decisão, e permite estabelecer padrões desejáveis para o comportamento dos usuários no processo de uso e compartilhamento das informações.

O processo de gestão precisa estar consubstanciado com sistemas de avaliação de desempenho, ou seja, deve haver monitoramento e reavaliação das operações diárias da empresa, a fim de garantir sincronismo entre o uso e as ações empreendidas (BEUREN, 2000, p.77).

Outros aspectos importantes devem ser considerados para o completo gerenciamento da informação: as formas de armazenamento e diretrizes para descarte e segurança da informação. O armazenamento “[...] assegura a conservação dos dados e informações, permitindo seu uso e reuso dentro da organização” (BEAL, 2008, p.31). A preservação das informações organizacionais exige uma política de conservação dinâmica que inclui desde as melhores formas de armazenamento até a definição de critérios para a eliminação das informações, visando manter a integridade e disponibilidade dos dados e informações existentes. A complexidade desse processo cresce à medida que aumenta a variedade de mídias e suportes usados para armazenar essas informações: base de dados informatizados, arquivos em meio magnético ou óptico, documento em papel, etc.

A política de preservação deve prescrever sobre questões relativas ao *backup* (cópias diárias, semanais, mensais etc., encadeadas e organizadas de modo a permitir sua fácil e rápida recuperação): periodicidade de realização, mídias utilizadas e *upgrades* de mídias e formatos. No caso de documentos em suporte convencional (como papel), a Tabela de Temporalidade é que irá definir os prazos de guarda e de eliminação.

É importante observar a questão do descarte das informações que perderam o caráter legal, jurídico ou mesmo informacional. “Deve obedecer a normas legais, políticas operacionais e exigências internas” (BEAL, 2008, p.32). Excluir informações que já não apresentam valor melhora o processo de gestão de várias maneiras, como por exemplo por meio da economia de recursos de armazenamento e do aumento de rapidez na localização e recuperação da informação requisitada. No

caso de documentos convencionais, a Tabela de Temporalidade é que irá fornecer as diretrizes legais para a eliminação.

E, por fim, há de se considerar a questão da segurança, que visa à proteção das informações armazenadas no sistema. A segurança envolve a definição de indicações quanto aos níveis de sigilo, de disponibilidade, de integridade e autenticidade das informações. Nem todas as informações podem trafegar em todos os setores da organização, motivo pelo qual definir níveis de acesso é fundamental para que se possa controlar o acesso. Recomendações nesse sentido devem ser formalizadas na política de armazenamento e ser de conhecimento geral da organização. É comum organizações sofrerem graves prejuízos advindos da falta de segurança de seus sistemas, por isso todas as medidas necessárias devem ser tomadas a fim de evitar transtornos maiores.

De forma esquemática, apresenta-se a gestão da informação (Figura 15):

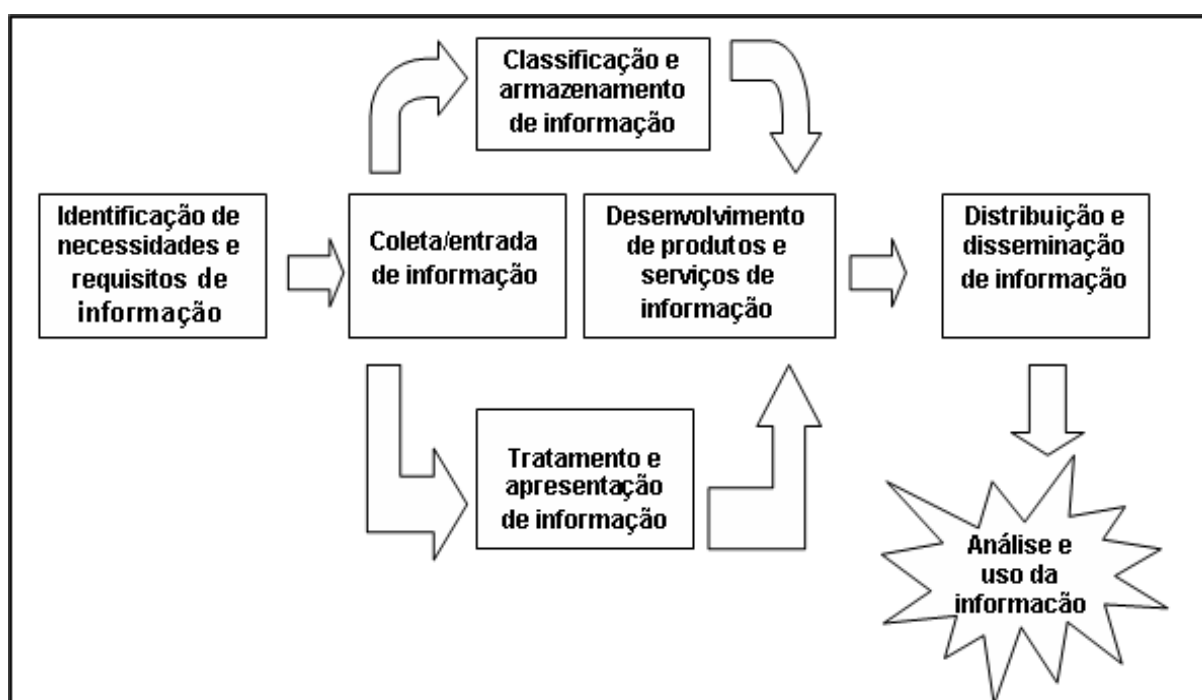


Figura 15 – Gerenciamento da Informação.

Fonte: McGee e Prusak – 1994 – p.108.

A partir da conceitualização das etapas que compõem a gestão da informação pode-se considerar que se trata de um processo integrado, em que todas as etapas se conectam de alguma forma, motivo pelo qual determinar qual delas é mais

importante descaracteriza a complexidade em que consiste a implementação de um programa de gestão informacional.

Pode-se notar, a partir do referencial bibliográfico adotado (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; BEAL, 2008), o compartilhamento da visão dos autores, cuja compreensão destaca que a gestão não se centra apenas nos sistemas informacionais, devendo-se levar em consideração, principalmente, os sujeitos que farão uso dos mesmos.

A abordagem “ecológica” permite um entendimento da integração dos diferentes tipos de informação e não está restrita apenas aos meios computadorizados, mas dá ênfase, também a descrição e observação da informação e dos processos informacionais, destaca o comportamento individual e coletivo dos indivíduos em relação à informação e, ainda, reconhece as mudanças evolutivas no ambiente informacional.

Defender a tecnologia como cerne da gestão é uma visão ultrapassada e que não mais se enquadra aos dias atuais. A gestão deve ser encarada dentro de uma perspectiva integrada, em que é considerado primeiramente o ambiente informacional, a seguir os sistemas que o compõem e, por fim, os fluxos informacionais, todos interferindo e interagindo sistemicamente.

4.3 Gestão de Documentos

A gestão documental apresenta seus primeiros fundamentos no período pós Segunda Guerra Mundial com o crescimento do volume de documentos produzido pelas instituições públicas. O conceito de gestão de documentos ou *records management* foi desenvolvido nos Estados Unidos, por volta dos anos 40 e 50. Alguns aspectos favoreceram que ocorresse no País. Uma herança multicultural, trazendo para os diferentes estados padrões diversificados de cultura administrativa; e que houvesse um grande crescimento geométrico do volume de documentos, bem como o progresso tecnológico e econômico do País e um grande interesse por aspectos relativos à eficácia e eficiência (FONSECA, 1998).

Inicialmente, o conceito de gestão documental relacionava-se à área administrativa e econômica e não à Arquivística, uma vez que buscava especialmente aperfeiçoar o funcionamento da administração, reduzindo a quantidade de documentos produzidos, visando facilitar seu acesso e a

regulamentação com o objetivo de eliminação ou, ainda, da guarda permanente. Sendo assim:

A gestão de documentos originou-se na impossibilidade de se lidar, de acordo com “moldes tradicionais”, com as massas cada vez maiores de documentos produzidos pelas administrações públicas americanas e canadenses. Assim, a partir das soluções apontadas por comissões governamentais nomeadas para a reforma administrativa dos Estados Unidos e do Canadá, no final da década de 40 do século XX, foram estabelecidos princípios de racionalidade administrativa, a partir da intervenção nas etapas do ciclo documental, a saber: produção, utilização, conservação e destinação de documentos (FONSECA, 1998, p.38).

Portanto, considera-se que a gestão documental garante que as informações contidas nos documentos produzidos e recebidos sejam recuperadas de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações e tornando mais seguro o processo de tomada de decisão.

Em decorrência da grande variedade de modelos existentes, em termos internacionais, a *The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), por meio do *Records and Archives Management Program* (RAMP), propôs a definição do conceito de gestão de documentos como sendo o “[...] domínio da gestão administrativa geral com vistas a assegurar a economia e a eficácia das operações desde a criação, manutenção e utilização, até a destinação final dos documentos” (INDOLFO, 2007, p.36).

Em nível internacional, o Dicionário de Terminologia Arquivística (1984), do Conselho Internacional de Arquivos (CIA), considera que a gestão de documentos diz respeito a uma área da administração geral relacionada com a busca de economia e eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos mesmos. Para o *Glossary of Archival and Records Terminology*, gestão de documentos é o controle sistemático e administrativo dos documentos durante o ciclo de vida da forma que assegure eficiência e economia na sua criação, uso manuseio, controle, manutenção e destinação (PEARCE; MOSES, 2005 *apud* INDOLFO, 2007, p.40).

No Brasil, a gestão de documentos institucionalizou-se com a aprovação da Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. A mencionada Lei, em seu Artigo 3º, define o conceito como sendo o “[...] conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”

(Brasil, 1991). A Constituição Federal de 1988, por meio do Artigo 216, já deliberava paramentos para a gestão, porém este se restringia ao poder público, não abarcando os sistemas privados, estabelecendo o seguinte: “Cabem à administração pública, na forma de lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem”.

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (ARQUIVO..., 2005, p.100) define o conceito como sendo o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento.

Ressalta-se que o Arquivo Nacional brasileiro, em sua Publicação Técnica nº 41, evidencia a relação do termo em questão ao ciclo de vida documental ou Teoria das Três Idades (1985, p.26). Esta publicação especifica ainda que a documentação deve refletir de maneira completa as políticas e as rotinas dos órgãos, visando o aperfeiçoamento e a simplificação de todo ciclo documental. Rhoads (1989, p.3) corrobora essa posição, afirmando que:

Un sistema completo de gestión de documentos se ocupa de todo lo que sucede con un documento a lo largo de su "ciclo vital", es decir, desde su "nacimiento", a lo largo de toda su "vida productiva" como medio de ejecutar las funciones de la organización, hasta su "muerte" o destrucción, cuando ha servido para todo lo que podía servir útilmente, o su "reencarnación", en forma de archivos, si merece ser conservado permanentemente. Estas actividades se dividen en tres fases, que pueden definirse como: 1) creación del documento; 2) utilización y mantenimiento del documento; y 3) eliminación del documento.

A partir das definições expostas, adotou-se como referência para esta pesquisa o conceito de Rousseau e Couture (1998, p.70), visto que estes autores abordam a questão da gestão documental de forma completa, ou seja, entendem que o documento é gerenciado considerando-se seu valor primário (decisão, ação e controle das decisões e ações empreendidas) e secundário (efetuar pesquisas retrospectivas que evidenciam decisões ou ações passadas), o que foi denominado por eles como Arquivística Integrada. Nesse tipo de gerenciamento, o valor administrativo não sobressai à questão histórica dos documentos ou vice-versa, ambas as questões recebem o mesmo grau de atenção.

Esse tipo de abordagem parece-nos mais satisfatória, especialmente, em organizações, por ser mais coerente e abrangente, uma vez que a gestão deve

compreender e garantir o efetivo controle do documento desde sua produção até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente) e permitir a localização e rápido acesso às informações “[...] para um reexame dos resultados e fundamentos de decisões passadas e para o esclarecimento de questões como a existência de precedentes, a composição de grupos decisórios e o procedimento adequado para uma situação de escolha” (CHOO, 2003, p.411). Esse tipo de pesquisa retrospectiva pode vir a reduzir a incerteza e, como consequência, melhorar a tomada de decisão, e, ainda, permitir o aprofundamento do conhecimento da cultura institucional e do processo de decisão.

Sendo assim, o programa de gestão documental pressupõe uma ampla pesquisa e estudo da produção de documentos de um organismo produtor. Isso significa identificar os documentos produzidos e recebidos pela instituição no exercício de suas funções e, também, o contexto no qual foram produzidos (função, subfunção e atividade). Ou seja, esse tipo de estudo permite a identificação e o mapeamento das informações de caráter orgânico que são produzidas pelo organismo. Para tanto, torna-se fundamental que se reconheçam dentro da organização os produtores desse tipo de informação e, assim, que eles sejam monitorados em busca de informações orgânicas de características estratégicas.

A gestão documental é um processo administrativo que permite analisar e controlar sistematicamente, ao longo de seu ciclo de vida, a informação registrada que se cria, recebe, mantém e utiliza numa organização em correspondência com sua missão, objetivos e operações. Também se considera um processo para manter a informação em um formato que permita seu acesso oportuno, porque são necessárias tarefas e procedimentos para cada fase e exploração desta informação registrada que é evidência das atividades e transações das organizações e que lhes permita obter uma maior eficácia (PONJUÁN DANTE, 2004, p.129).

A autora ressalta a magnitude que alcançam os documentos, refletindo um conteúdo com estrutura e significado em função do contexto em que foi gerado, transmitido e conservado, enfatizando as seguintes características:

- o amplo alcance e completude das atividades governamentais e organizacionais;
- o incremento do setor de serviços onde se realizam muitas atividades relativas ao manuseio e transferência de dados e informações;
- o aumento das regulamentações e as normativas oficiais que regulamentam o emprego dos documentos;
- a incorporação e extensão de meios técnicos que geram grandes volumes de informação registrada em diversos formatos (PONJUÁN DANTE, 2004, p.129-130).

O Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) (2006, p.17-20) ressalta que o programa de gestão arquivística de documentos deve compreender:

- *Definição da política arquivística*: fixação de diretrizes com o objetivo de produzir, manter e preservar documentos de caráter relevante para que a organização possa apoiar suas funções e atividades. Envolve a comunicação de forma geral a todos os níveis hierárquicos, a fim de que todos se sintam participantes e possam contribuir. O sucesso de uma política arquivística depende do total apoio da direção superior e, também, da alocação de recursos necessários para o desenvolvimento do projeto. É necessário, ainda, que a formulação da política esteja em concordância com o perfil institucional, o contexto jurídico administrativo, a estrutura organizacional, missão, competências, funções e atividades, de forma que os documentos produzidos sejam os mais adequados, completos e necessários. Além disso, essa política deve estar articulada às demais políticas informacionais existentes no órgão ou entidade, tais como políticas de sistemas de informação e de segurança da informação.
- *Designação de responsabilidades*: distribuição das atribuições de acordo com a hierarquia e a função de cada membro que fará parte da gestão. Cabe às autoridades responsáveis pelo desenvolvimento do programa a garantia do êxito dessa etapa.
- *Planejamento do programa de gestão*: compreende o levantamento e a análise do contexto institucional, a fixação de diretrizes e procedimentos a serem alcançados, definição do sistema de gestão arquivística de documentos e a elaboração de instrumentos e manuais.
- *Implantação do programa de gestão*: abarca o cumprimento e o monitoramento das ações definidas. Deve atender os objetivos que foram definidos no planejamento do programa no que se refere à integração de todos os envolvidos. Essa fase pode incluir a paralisação de atividades e procedimentos que forem considerados impróprios. O acompanhamento da implantação ocorre por meio de relatórios, sumários, gráficos, reuniões e entrevistas, entre outros. Esse trabalho percorre todo o processo de implantação e pode implicar revisão e ações corretivas operacionais e estratégicas. A revisão deve gerar decisões, providências e medidas de

aperfeiçoamento do próximo ciclo de planejamento da gestão arquivística de documentos.

A gestão documental pressupõe fases comuns para seu desenvolvimento, Rhoads (1989, p.2, tradução nossa) descreve-as:

- **Produção:** concepção e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondências, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias modernas a esses processos;
- **Utilização e conservação:** criação e melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamento reprográfico, análise de sistemas, produção e manutenção de programas de documentos vitais e uso de automação e reprografia nestes processos;
- **Destinação:** identificação e descrição das séries documentais, estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos, arquivamento intermediário, eliminação e recolhimento dos documentos de valor permanente às instituições arquivísticas.

De maneira mais detalhada, Valentim (2006) expõe quais são os passos para aplicação da gestão:

Passo 1 - Mapeamento das pessoas/tarefas/atividades: identificação e documentação de pessoas (líderes), tarefas e atividades que produzem documentos (impressos / eletrônicos / digitais).

Essa etapa dá início ao desenvolvimento do trabalho. Parte-se da identificação de quais pessoas pertencentes a cada departamento/setor que compõe o sistema organizacional produzem documentos, independentemente do suporte. Pressupõe, ainda, o mapeamento de quais tarefas e atividades executadas produzem documentos, isso porque algumas atividades desenvolvidas não necessariamente geram algum tipo de registro. Essa identificação pode ser feita mediante a aplicação de questionários e, também, por meio de entrevistas.

Passo 2 - Mapeamento dos fluxos documentais: identificação e documentação da interdependência entre as pessoas / tarefas / atividades, de modo a estabelecer o fluxo documental entre as pessoas e os setores em âmbito organizacional.

A partir da identificação dos produtores documentais, dos locais onde os documentos são produzidos e das atividades que geram registros, torna-se possível

mapear os fluxos documentais, ou seja, identificar a tramitação dos documentos dentro da estrutura organizacional, desde o momento de sua produção ou recebimento, até o cumprimento da função pela qual foi gerado; ou ainda, identificar gargalos informacionais e, assim, corrigi-los.

Passo 3 - Estabelecimento de diretrizes: elaboração de uma política documental que atenda as necessidades e demandas organizacionais.

Esse passo consiste no planejamento de uma política de gestão que compreenda a identificação e necessidades das etapas anteriores. Dessa maneira, podem-se definir critérios e normas para a produção e tramitação dos documentos. É nessa fase do trabalho que se aplica a racionalização documental, ou seja, a intervenção na produção e na padronização de determinadas tipologias que não estejam em consonância com a função para a qual foram criadas, a fim de controlar o fluxo documental e evitar produção e gastos desnecessários. Cabe ainda, nesta etapa, definir critérios e razões para reprodução dos documentos, visando a preservação do original de guarda permanente e a substituição do papel pelo microfilme ou digital.

Passo 4 - Avaliação documental: de valor, quanto à questão legal, quanto à questão de guarda, quanto à questão da memória institucional, etc.

Trata-se de uma das fases mais importantes e criteriosas no planejamento de gestão, uma vez que pode comprometer todo o desenvolvimento do trabalho, podendo acarretar prejuízos administrativos, financeiros, judiciais e histórico-culturais. Inicia-se mediante a elaboração do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade (conceitos e características destes instrumentos serão discutidos ainda neste capítulo), e consiste na determinação dos valores legais dos tipos documentais e na análise de seu ciclo de vida, com vistas a estabelecer prazos para sua guarda e destinação (eliminação ou guarda permanente). Esse trabalho exige necessariamente a participação de equipes multidisciplinares com representantes de todos os departamentos, pois não cabe ao arquivista definir prazos legais e possíveis consequências da eliminação de documentos, e sim ao departamento jurídico.

Passo 5 - Estabelecimento de mecanismos e instrumentos: elaboração de normas/especificações em âmbito administrativo e técnico, através de um processo amplamente discutido, visando gerenciar os fluxos documentais anteriormente mapeados.

O objetivo da elaboração de instrumentos, normas e especificações é controlar a produção e a tramitação dos fluxos documentais, numa tentativa de evitar gargalos e buscando um fluxo contínuo de informações.

Passo 6 - Controle, avaliação e reformulação do processo: criar mecanismos de feedback, visando à avaliação contínua da gestão documental, bem como dos mecanismos e instrumentos que a regem.

Busca-se, nessa etapa final, a avaliação e monitoramento contínuo do programa de gestão implementado, tanto no que tange aos procedimentos executados, quanto no que se refere aos instrumentos aplicados, Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade, uma vez que a organização faz parte de um sistema complexo que sofre interferências internas e externas, as quais podem vir a repercutir na gestão.

Ressalta-se que as etapas são interdependentes, portanto, se não houver a implantação de qualquer um dos passos, os resultados da gestão serão comprometidos e não surtirão os efeitos desejados.

A partir do exposto, considera-se que os principais objetivos da gestão são:

- Estabelecer uma política racional de produção indiscriminada de documentos, conservação e eliminação em função das necessidades informativas da instituição;
- Controlar os fluxos documentais e garantir a manutenção dos critérios de organização dos mesmos;
- Normalizar os procedimentos para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos;
- Assegurar o acesso aos arquivos e às informações, o que implica recuperar os documentos verídicos e confiáveis dentre as múltiplas cópias e versões que possam existir;
- Agilizar e subsidiar o processo decisório;
- Garantir economia, eficiência e eficácia na administração pública ou privada;
- Promover a transparência das ações administrativas;
- Incentivar o trabalho multidisciplinar e em equipe;
- Preservar o patrimônio documental considerado de guarda permanente;
- Assegurar o pleno exercício da cidadania.

Na prática, a gestão de documentos pode representar o desenvolvimento das seguintes tarefas:

- Estudo da tipologia documental, de seu valor, vigência, classe e qualidade de sua informação;
- Normalização de documentos para simplificação de etapas administrativas, inclusive as repetitivas, e de formulários para remessa e estatísticas (investigação, empréstimos);
- Informatização de processos de tramitação documental;
- Coordenação e colaboração entre organismos produtores e arquivo;
- Regulamentação das transferências que possibilitam a reclamação dos produtores em caso de não se fazerem as remessas nos prazos estabelecidos;
- Estudo da classificação em cada caso, materializada na adoção de um quadro, resultado de um organograma estabelecido;
- Eleição da ordenação mais adequada, segundo as séries, nas organizações e em áreas de uma informação mais efetiva e rápida;
- Estudo dos descartes e suas listas, com o conseqüente estabelecimento de acordos para evitar a remessa de séries descartáveis aos arquivos centrais;
- Incorporação de fundos e manutenção da informação atualizada;
- Preparação de informações mediante a solicitação para o estudo de qualquer tema ou preparação de qualquer projeto;
- Elaboração de índices e de tesouros;
- Planejamento para informatização (HEREDIA HERRERA, 1993, p.177, tradução nossa).

Considera-se assim, que a gestão documental perpassa todo o ciclo vital dos documentos, desde sua produção até a eliminação ou recolhimento permanente, ou seja, as atividades desenvolvidas na fase corrente, intermediária e permanente. Nessa perspectiva, cabe definir o que é o ciclo vital dos documentos ou, ainda, a Teoria das Três Idades. Esta é estabelecida em conformidade com as necessidades de cada departamento ou setor, respeitando sempre as normas legais que regem a instituição. Especificando, suas três idades são descritas como fases dos documentos. São elas:

Arquivo corrente ou 1ª idade: os documentos encontram-se estreitamente vinculados aos fins imediatos (administrativo, fiscal, legal) que determinaram sua produção ou recebimento no cumprimento de atividades e se encontram próximos aos órgãos produtores/acumuladores/usuários em razão de sua vigência e da frequência com que são consultados. É nessa idade que os documentos devem ser avaliados, determinando-se os prazos de permanência no arquivo corrente, quando deverão ser transferidos ao arquivo intermediário, quais os que poderão ser eliminados e quais deverão ser recolhidos ao arquivo permanente. Os documentos

que se encontram nessa fase devem ser conservados para responder aos objetivos de sua criação, considerando que possuam valor primário (GARCIA JUNIOR, 2002, p.46).

Arquivo intermediário ou 2ª idade: documentos originários do arquivo corrente, com pouca frequência de uso e que aguardam cumprimento de prazos de prescrição no arquivo destinado à guarda temporária, isto é, ainda são detentores de valor primário, mas não mais são utilizados para assegurar as atividades diárias da administração. Nessa fase, após o cumprimento dos prazos estabelecidos, executa-se a destinação final procedendo-se à eliminação, coleta de amostragem dos documentos que serão eliminados ou recolhimento ao arquivo permanente.

Arquivo permanente ou 3ª idade: os documentos são preservados em definitivo em razão de seu valor histórico, testemunhal (valor secundário), legal, probatório e científico-cultural. Como fonte de pesquisa são liberados para consulta, sendo permitido o acesso ao público em geral (ARQUIVO DO ESTADO, 2008, p.10b).

1ª Idade FASE CORRENTE	Documentos vigentes e freqüentemente consultados.	Arquivo Corrente
2ª idade FASE INTERMEDIÁRIA	Final de vigência. Aguardam prazos de prescrição e precaução, raramente são consultados e aguardam destinação final: eliminação ou guarda permanente.	Arquivo Intermediário
3ª idade FASE PERMANENTE	Documentos que perderam a vigência administrativa porem são providos de valor secundário ou histórico-cultural.	Arquivo Permanente ou Histórico

Figura 16 – Fases Documentais.

Fonte: Arquivo do Estado de São Paulo– 2008 – p.10b.

Para que o processo possa ser viabilizado e implementado corretamente, deve-se dispor de instrumentos facilitadores indispensáveis para o sucesso da gestão documental. São eles: o Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade, como mencionado anteriormente. Esses instrumentos proporcionam a simplificação e a racionalização dos procedimentos de gestão, garantindo maior velocidade e exatidão na recuperação dos documentos e das informações.

Os instrumentos são confeccionados com a função de atribuir valor probatório e de descrever o conjunto documental para sua posterior localização. Sem esses instrumentos a recuperação pode ficar comprometida, pois não seria possível

elaborar um meio de busca eficiente e, portanto, a recuperação se tornaria dependente do profissional que organizou os documentos.

O Decreto nº 48.897, de 27 de Agosto de 2004, dispõe sobre os documentos de arquivos e sua gestão. O Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade de Documentos da Administração Pública do Estado de São Paulo definem normas para a avaliação, guarda e eliminação de documentos de arquivo. O Artigo 10 do referido Decreto define o Plano de Classificação como o instrumento utilizado para classificar todo e qualquer documento de arquivo.

Entende-se por classificação de documentos a seqüência das operações técnicas que visam a agrupar os documentos de arquivo relacionando-os ao órgão produtor, à função, subfunção e atividade responsável por sua produção ou acumulação (Decreto nº 48.897, de 27 de Agosto de 2004).

Esse instrumento tem a função de recuperar o contexto de produção dos documentos produzidos e recebidos em decorrência da execução das atividades organizacionais, agrupando-os de acordo com o órgão produtor, a função, a subfunção e a atividade responsável por sua produção ou acumulação.

**PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO:
ATIVIDADES-MEIO**

Função:	01	ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
Subfunção:	01.01	Ordenamento jurídico
Atividade:	01.01.01	Elaboração de atos normativos
Documento:	01.01.01.01	Decreto, estatuto, código, regulamento, regimento, instrução normativa, norma, resolução, deliberação, portaria
Atividade:	01.01.02	Habilitação jurídica e regularização fiscal dos órgãos, entidades e empresas
Documentos:	01.01.02.01	Alvará de funcionamento
	01.01.02.02	Certificado de matrícula no Cadastro Específico do INSS - CEI
	01.01.02.03	Comprovante de atualização de dados no Cadastro Nacional do Trabalhador - CNT
	01.01.02.04	Comprovante de inscrição e de situação cadastral no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ
	01.01.02.05	Comprovante de inscrição no Cadastro de Contribuinte Mobiliário - CCM
	01.01.02.06	Comprovante de inscrição no Cadastro de Contribuintes do ICMS
	01.01.02.07	Comprovante de inscrição no Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT
	01.01.02.08	Comprovante de matrícula na Junta Comercial
	01.01.02.09	Processo de cadastramento no Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS
Atividade:	01.01.03	Formalização de acordos bilaterais
Documentos:	01.01.03.01	Convênio, termo de cooperação, acordo, protocolo de intenções, termo de parceria
	01.01.03.02	Processo de dissídio coletivo de trabalho
Atividade:	01.01.04	Acompanhamento e instrução de ações judiciais e administrativas
Documentos:	01.01.04.01	Expediente de acompanhamento de ação judicial
	01.01.04.02	Expediente de atendimento de requisições, ordens judiciais ou administrativas
	01.01.04.03	Ficha de acompanhamento de ação judicial
	01.01.04.04	Livro de controle de ações judiciais
	01.01.04.05	Minutas de petições iniciais
Atividade:	01.01.05	Elaboração de pareceres e uniformização da jurisprudência administrativa
Documentos:	01.01.05.01	Despacho normativo
	01.01.05.02	Parecer jurídico
	01.01.05.03	Parecer técnico
	01.01.05.04	Súmula
Atividade:	01.01.06	Assessoramento técnico-legislativo
Documentos:	01.01.06.01	Leis
	01.01.06.02	Livro de mensagens à Assembléia Legislativa

Figura 17 – Modelo de Plano de Classificação.
Fonte: Arquivo do Estado de São Paulo– 2008 – p.53a.

Para Lopes (1996, p.98 *apud* GARCIA JÚNIOR, 2002, p.51), a classificação deve-se dar de “modo heurístico”. Assim, o conjunto de classes/séries informacionais e documentais deve refletir o que se identificou sobre as estruturas, funções, atividades e características dos acervos. Desse modo, pode-se definir

logicamente uma hierarquia de classes/séries de acordo com as estruturas organizacionais que permitirão o acesso às informações.

A Tabela de Temporalidade é regulamentada pelo Decreto nº 48.897, de 27 de Agosto de 2004, Artigo 19, definida como: “[...] instrumento resultante da avaliação documental, aprovado por autoridade competente, que define prazos de guarda e a destinação tendo em vista a transferência de documentos, recolhimento, descarte ou eliminação de documentos”. Resulta diretamente da atividade de avaliação, em que foram definidos os prazos legais para a guarda e eliminação documental. “Instrumento que define o ciclo de vida do documento, visando reduzir ao máximo a interferência e a subjetividade humana no processo de decisão e de retenção ou eliminação” (NEGREIROS; DIAS, 2008, p.10).

Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo – SAESP

www.saesp.sp.gov.br

4

01 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (FUNÇÃO)
01.03 Apoio à administração pública (SUBFUNÇÃO)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS	PRAZOS DE GUARDA (em anos)		DESTINAÇÃO		OBSERVAÇÕES
		Unidade Produtora	Unidade com atribuições de Arquivo	Eliminação	Guarda Permanente	
01.03.01 Controle de compromissos oficiais	01.03.01.01 Agenda de compromissos oficiais	5	-	✓		
	01.03.01.02 Ata de reunião	2	-		✓	
	01.03.01.03 Ata de sessão	2	-		✓	
	01.03.01.04 Carta de representação	vigência	-	✓		
	01.03.01.05 Cédula de votação de conselheiro	2	-	✓		O resultado da votação está registrada na Ata de sessão.
	01.03.01.06 Comunicado agendando audiência	vigência	-	✓		A vigência esgota-se com a realização da audiência.
	01.03.01.07 Convite recebido	vigência	-	✓		A vigência esgota-se com a realização do evento.
	01.03.01.08 Mala direta	vigência	-	✓		
	01.03.01.09 Ofício autorizando funcionário ou servidor a conceder entrevista à imprensa	4	-	✓		
	01.03.01.10 Ofício convocando para reunião	4	-	✓		
	01.03.01.11 Ofício solicitando agendamento de audiência	4	-	✓		
	01.03.01.12 Pauta de compromissos	vigência	-	✓		A vigência esgota-se com o cumprimento dos compromissos.
	01.03.01.13 Pauta de reunião	vigência	-	✓		O documento poderá ser eliminado se suas informações constarem na Ata de reunião.
	01.03.01.14 Registro de convites recebidos	2	-	✓		
01.03.02 Publicidade de atos oficiais	01.03.02.01 Formulário de encaminhamento de matéria para publicação no Diário Oficial do Estado	vigência	-	✓		A vigência esgota-se com a publicação da matéria.
	01.03.02.02 Lista de códigos de identificação e autorização	vigência	-	✓		A vigência esgota-se com a atualização do documento.
	01.03.02.03 Matéria para publicação no Diário Oficial do Estado	vigência	-	✓		A vigência esgota-se com a publicação da matéria.

Figura 18 – Tabela de Temporalidade de Documentos da Administração Pública do Estado de São Paulo: atividade-meio.

Fonte: Arquivo do Estado de São Paulo (ANEXO III) – 2008a.

É por meio da Tabela de Temporalidade que a informação será selecionada de modo sistemático em função do ciclo de vida que lhe foi atribuído, e os sistemas utilizados serão periodicamente avaliados, acelerando a comunicação da informação pertinente (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.68-69).

Sistematicamente, tem-se a relação da gestão documental, Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade definida da seguinte maneira:

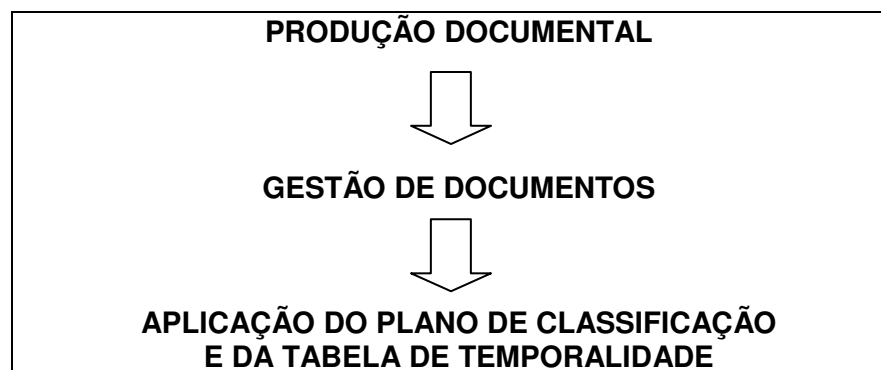


Figura 19 – Gestão Documental.
Fonte: Elaborada pela autora.

Destaca-se, assim, a fase da produção documental, momento em que a relação torna-se mais explícita, pois é nele que ocorre a produção informacional dentro do contexto do organismo. Essa fase compreende, ainda, o estudo de identificação das tipologias produzidas, entendido aqui como um estudo dos tipos de informação orgânica produzidos pela instituição no exercício de suas funções e, também, do contexto no qual foram produzidos (função, subfunção e atividade).

Esse estudo torna-se fundamental para que se reconheçam dentro da organização quais são os produtores desse tipo de informação e, assim, possam ser monitorados em busca de informações orgânicas de características estratégicas. Ocorre que os documentos alcançam uma grande dimensão, refletindo em seu conteúdo a estrutura que os constituiu. Eles se encontram embutidos de significado em função do contexto no qual foram gerados, transmitidos ou conservados.

A correta identificação da produção documental permite a elaboração e a aplicação dos instrumentos arquivísticos, Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade, a fim de gerir as informações com o propósito de racionalizá-las e disponibilizá-las aos usuários.

Os dois instrumentos destacados acima são complementares, de modo que a não aplicação de um poderá interferir no resultado final do programa de gestão, uma vez que este se torna deficitário em relação ao tratamento e avaliação dos documentos. Esses instrumentos configuram-se como meios eficientes para a execução e cumprimento das exigências da gestão documental.

Somente com a elaboração de um conjunto de normas e procedimentos técnicos para a produção, tramitação, avaliação, uso e arquivamento de documentos durante todo o seu ciclo de vida (idade corrente, intermediária e permanente) é que se torna possível a definição de seus prazos de guarda e de sua destinação final, admitindo o desenvolvimento e a implementação eficaz de sistemas informatizados de gestão de documentos e informações (ARQUIVO DO ESTADO, 2008, p.6b).

A gestão documental tem a capacidade de coletar, tratar, interpretar, recuperar e utilizar as informações arquivísticas, propiciando a reunião de informações confiáveis, bem como a capacidade de respostas às mudanças constantes e desafios que surgem diariamente em qualquer organização.

Dessa forma, a gestão documental visa contribuir positivamente para qualquer tipo de ação organizacional, garantindo economia de recursos com a redução da massa documental ao mínimo essencial, a otimização e racionalização dos espaços físicos de guarda de documentos e agilidade na recuperação das informações indispensáveis ao processo de tomada de decisão estratégico, tático e operacional. Ela garante garantindo assim respostas rápidas, serviços eficazes e desburocratização dos processos e procedimentos, permitindo também a preservação da memória institucional, difusão cultural, pesquisa, entre outros.

CAPÍTULO 5

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é um processo que compreende um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que permitem a verificação de uma pesquisa científica, ou seja, consiste em estabelecer o método que possibilitou a elaboração de novo conhecimento científico.

A adoção de uma metodologia para o desenvolvimento de uma pesquisa pressupõe a adoção de um ou mais métodos e o estabelecimento de procedimentos sistemáticos e técnicos (OLIVEIRA, 2008). Portanto, trata-se de um processo que tem início com a disposição inicial de se escolher um determinado tema para melhor compreensão e resolução de problemas e conclui-se com a análise dos dados com propostas concretas para a minimização ou solução do problema inicial.

Alinhar os procedimentos metodológicos em conformidade com os objetivos da pesquisa é extremamente importante para se obter uma análise consistente e lógica, ordenada e suscetível à verificação empírica.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, do tipo descritiva-exploratória. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo analisar os fatos mediante contato direto com o objeto em estudo e, por esse motivo, tem sido aplicada com grande êxito nas pesquisas desenvolvidas na área de Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente no campo científico da Ciência da Informação, porquanto analisa todo o processo e não somente os resultados obtidos.

A abordagem qualitativa caracteriza-se por ser um processo de reflexão e análise detalhada da realidade do objeto de estudo em suas diferentes perspectivas. Esse processo implica um estudo baseado na literatura pertinente ao tema, observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados, que pode ser apresentada de forma descritiva.

Nesse tipo de abordagem é fundamental ter clareza do objeto de pesquisa, ou seja, do tema estudado, porquanto é necessário entender o contexto histórico, político-social e também cultural, haja vista que todos os fatos e fenômenos são importantes para a fundamentação e discussão dos dados.

“A pesquisa qualitativa desenvolve-se em uma situação natural, é rica em dados descritivos, possui um plano flexível e focaliza a realidade de forma complexa e num determinado contexto” (MORENO, 2006, p.3). Nesse sentido, as pesquisas

de caráter descritivo buscam examinar um fenômeno para descrevê-lo de forma integral ou diferenciá-lo de outro (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.48).

De modo geral, as pesquisas sob esse enfoque têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2009, p.28).

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. (GIL, 2009, p.28).

Já os estudos exploratórios objetivam uma explicação geral sobre determinado fato, por meio da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos. Em geral, oferecem uma visão geral do fato ou fenômeno estudado, quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil à formulação e operacionalização de hipóteses. Segundo Triviños (1987, p.109-110) “[...] os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema [...]” e os estudos descritivos visam “[...] aprofundar a descrição de determinada realidade”.

Com base nos objetivos propostos inicialmente para o desenvolvimento desta pesquisa, a metodologia dividiu-se em duas etapas distintas e subsequentes. Na primeira etapa, realizou-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa exploratória e a construção dos instrumentos de coleta de dados, questionário, roteiro de entrevista e roteiro de observação. Na segunda etapa, foram realizadas as entrevistas.

A adoção de várias técnicas de coleta de dados é interessante, pois permite a análise da realidade sob vários ângulos. Defende-se que o emprego de distintas técnicas de pesquisa aplicadas à coleta dos mesmos dados, bem como a comparação dos resultados, enriquece a qualidade da análise dos dados e, conseqüentemente, os resultados obtidos.

Como parâmetro para a definição dos procedimentos metodológicos, buscou-se pesquisas realizadas na área de Ciência da Informação em que o foco de estudo fosse a informação como subsídio para a tomada de decisão. Assim, utilizou-se a pesquisa de Moreno (2006), pois se trata de um dos poucos estudos em que há uma análise direta da influência da informação orgânica no processo decisório.

5.1 Universo de Pesquisa

O universo de pesquisa refere-se à delimitação do espaço em que a pesquisa de campo será realizada, bem como caracteriza total ou parcialmente as pessoas que atuam no referido espaço, além do conjunto de elementos que compõem o objeto de estudo (OLIVEIRA, 2008, p.87). Porém, nem sempre é possível pesquisar a totalidade desses elementos, ou todas as pessoas e grupos que se situam no espaço delimitado para o estudo. Portanto, cabe ao pesquisador, a partir do universo e da população alvo da pesquisa, definir o tamanho da amostra, ou seja, “[...] uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.147).

Para a realização da pesquisa optou-se pelo setor varejista do setor de material de construção, cujas empresas são filiadas à Rede Construnova, e que também fazem parte da Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM). A Rede Construnova compreende 15 (quinze) empresas distribuídas nas cidades de Marília, Echaporã, Ubirajara, Pompéia, Avanhandava, Getulina, Cafelândia, Chavantes, Quintana, Promissão, Garça e Assis.

5.2 Caracterização da Organização¹⁴

A Rede Construnova é formada por 15 (quinze) empresas varejistas do setor de materiais de construção, cuja visão é totalmente voltada para o mercado da região. Por meio de alianças estratégicas e associativismo empresarial busca uma nova forma de atuação no mercado. A Rede dispõe de um planejamento de ação para enfrentar o concorrido mercado varejista, o qual tem passado por momentos difíceis em função da abertura da economia para o mercado internacional, bem como das incorporações ocorridas entre as grandes empresas nacionais e transnacionais, que se formaram nos últimos anos e que atuam no mercado nacional.

Nesse contexto nasceu a Rede Construnova, cujo projeto foi idealizado com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com o intuito de desenvolver ações em conjunto, a fim de fortalecer as empresas

¹⁴ Dados extraídos do site da empresa <<http://redeconstrunova.com.br/>>.

afiliadas por meio de melhores negociações em todas as instâncias. A Rede tem como missão criar, desenvolver e implantar projetos de gestão de negócios mediante alianças estratégicas que contribuam para o fortalecimento e o crescimento das empresas varejistas independentes de materiais de construção.

A partir da definição da missão da organização, foram estipuladas metas a serem cumpridas pelas empresas:

- Tornar-se a maior Rede independente de varejo no segmento de materiais de construção, em número de lojas e faturamento do interior de São Paulo, a um raio de 150 km (Norte, Sul, Leste e Oeste) de Marília;
- Manter-se constantemente atualizada em relação às técnicas de alianças estratégicas desenvolvidas no Estado e no País;
- Fortalecer a marca Rede Construnova para que se tenha cada vez mais impacto junto ao mercado consumidor e ao mercado publicitário;
- Criar um padrão tecnológico diferenciado na prestação de serviços e revenda de materiais de construção;
- Oferecer treinamento e capacitação das empresas associadas/afiliadas com o objetivo de atingir os objetivos desejados junto aos concorrentes;
- Possuir o melhor padrão de qualidade e excelência no atendimento e prestação de serviços;
- Estar completamente envolvida socialmente na comunidade em que atua, desenvolvendo projetos que contribuam para a melhoria social e cultural dessas comunidades.

Em suma, a Rede Construnova pretende estabelecer parcerias estratégicas, obter maior participação no mercado e desenvolver novos produtos e serviços, treinamento e capacitação dos profissionais, possibilitando em cenários futuros criar marcas próprias, viabilizando estratégias de crescimento e maior integração entre as empresas afiliadas à Rede.

A união de empresas que fazem parte do mesmo segmento permite o aumento na capacidade e no poder de negociação, pois o número de associados é proporcional ao volume de compras e, conseqüentemente, os valores negociados serão menores. Os custos de estocagem, o estabelecimento de logística de fornecimento de produtos, a diminuição do capital de giro necessário, e o aumento das receitas e dos lucros são benefícios propiciados por redes que negociam produtos de um mesmo ramo.

O organograma da Rede Construnova é composto da seguinte forma:

- Presidente;
- Vice Presidente;
- Primeiro Secretário;
- Segundo Secretário;
- Primeiro Tesoureiro;
- Segundo Tesoureiro;
- Diretora de Marketing;
- Vice-Diretora de Marketing;
- Membros do Conselho Fiscal;
- Membros do Conselho Administrativo;
- Membros do Conselho de Ética.

5.3 População Alvo/Sujeitos de Pesquisa

Os sujeitos de pesquisa são os responsáveis pelo planejamento de ações no curto, médio e longo prazos e, portanto, pela tomada de decisão. No caso específico tratado no presente estudo, a Rede é formada por 15 (empresas), no entanto, apenas 10 (dez) participaram da pesquisa.

5.4 Técnicas/Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos foram elaborados a partir das principais temáticas discutidas no referencial teórico, bem como a partir dos objetivos propostos na pesquisa, a fim de propiciar uma compreensão global dos fenômenos objeto desta pesquisa.

Foram definidos para a coleta de dados o questionário estruturado com questões fechadas e a entrevista, a fim de identificar a influência da informação orgânica para o processo decisório. A seleção dos instrumentos está diretamente relacionada ao problema estudado e aos objetivos inicialmente propostos, ou seja, a escolha está em conformidade com a proposição da pesquisa.

O questionário caracteriza-se como uma ferramenta flexível, pois pode ser respondido sem a presença do pesquisador, podendo ser composto por perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. Trata-se de uma técnica de investigação que comporta um conjunto de questões que são submetidas às pessoas com o

propósito de obter informações sobre conhecimento, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc. (GIL, 2009, p.121).

De acordo como os objetivos propostos na pesquisa, estruturou-se o questionário (Apêndice C) com questões fechadas. Este, por sua vez, foi elaborado com base na literatura pesquisada e a partir de um instrumento geral elaborado pelo Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional¹⁵”. Além disso, foram identificados os aspectos mais relevantes aplicados a esta temática de pesquisa, encontrados em instrumentos elaborados por outras pesquisas já concluídas, de autores como: Woida (2008)¹⁶, Molina (2008)¹⁷, Bueno (2010)¹⁸, Cavalcante (2010)¹⁹ e Pacheco (2010)²⁰.

Com o objetivo de facilitar as repostas, visto que o pesquisador não estaria presente, o instrumento foi dividido em módulos relacionados diretamente aos temas centrais discutidos pela pesquisa. Os módulos foram divididos da seguinte forma:

- Módulo 1: Caracterização da organização;
- Módulo 2: Caracterização do entrevistado;
- Módulo 3: Gestão da informação;
- Módulo 4: Tipos de informação orgânica;
- Módulo 5: Processo de tomada de decisão;
- Módulo 6: Sistemas de informação da empresa.

¹⁵ O grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional” é registrado na Universidade Estadual Paulista (Unesp), Campus de Marília. É coordenado pela Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim e é formado por docentes, estudantes de pós-graduação e graduação das áreas de Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação, entre outras.

¹⁶ WOIDA, L. M. Cultura informacional voltada à inteligência competitiva no setor de calçados de São Paulo: estudo sobre a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação. Marília: Unesp, 2008. 263f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista.

¹⁷ MOLINA, L. G. Portais corporativos: tecnologias de informação e comunicação aplicadas à gestão da informação e do conhecimento em empresas de tecnologia de informação. Marília: Unesp, 2008. 211f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp).

¹⁸ BUENO, D. A. Fluxos documentais em ambientes empresariais: características, tipologias e usos. Marília: Unesp, 2010. 137f. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) - Graduação em Arquivologia - Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp).

¹⁹ CAVALCANTE, L. de F. B. Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura organizacional e em modelos mentais. Marília: Unesp, 2010. 240f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp).

²⁰ PACHECO, C. G. Prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico da região de Marília-SP. Marília: Unesp, 2010. 241f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp).

A elaboração do questionário dividido em 6 módulos deu-se com o intuito de separar as temáticas importantes para a coleta de dados e em função da necessidade de coletar dados que facilitassem a obtenção de informações para a consecução dos objetivos formulados (OLIVEIRA, 2008, p.85). O conteúdo das questões foi formulado a partir da literatura analisada, levando-se em consideração sua importância e consonância com os objetivos iniciais propostos.

Para Marconi e Lakatos (2010, p.184-185) a aplicação de questionário apresenta diversas vantagens:

- Economia de tempo e viagens e obtenção de grande número de dados;
- Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- Abrange uma área geográfica mais ampla;
- Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo;
- Obtém resposta mais rápida e mais precisa;
- Maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
- Mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas;
- Menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador;
- Mais tempo para responder e em hora mais favorável;
- Mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Além do questionário, elaborou-se um roteiro de entrevista (Apêndice D), pois este instrumento permite uma visão diferenciada sobre um mesmo fenômeno, fornece descrições detalhadas e também possibilita a oportunidade de interação entre o entrevistador e o entrevistado.

Pode-se definir a entrevista como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas, com o objetivo de obter dados que lhe interessam para a investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, trata-se de uma técnica de investigação baseada em perguntas que são dirigidas a pessoas previamente escolhidas (LUDWING, 2009, p.65). Por ser uma técnica flexível, é adotada em diversas investigações nos mais variados campos de pesquisa, sendo largamente utilizada nas pesquisas em organizações.

Segundo Gil (2009, p.110), as vantagens da entrevista são:

- Possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- É uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade;
- Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

O roteiro de entrevista foi preparado com o objetivo de aprofundar alguns aspectos importantes para a pesquisa, e que não foram respondidos pelo questionário. Foi elaborado de acordo com os subtemas discutidos no referencial teórico. Contém 11 (onze) tópicos abertos, divididos em módulos, cuja finalidade é aprofundar e obter informações que não foram contempladas pelo questionário, conforme segue abaixo:

M1-Q1²¹) Dentre as alternativas selecionadas em relação aos tipos de documentos produzidos pela empresa, qual deles você considera mais relevante para tomar uma decisão? Qual utiliza com maior frequência? Por quê? Você a considera confiável?

Esta questão teve como objetivo identificar, dentre as alternativas assinaladas qual tipo de informação orgânica se sobressai, qual a frequência de utilização e também seu nível de confiabilidade.

M4-Q2) A empresa busca informações sobre o ambiente de negócios e da empresa (concorrentes, mercado, tendências, sócios, clientes)?

Nesta questão procurou-se verificar se a empresa se mantém atualizada em relação ao ambiente interno e externo da organização.

M4-Q3) Você já teve algum tipo de perda de oportunidade de negócio ou perda financeira por causa de falta de informação?

O intuito desta questão foi identificar se as empresas já tiveram algum tipo de perda financeira ou de oportunidade por deficiência de informação.

M5-Q4) Dentre os tipos de fontes de informação produzidos pela empresa destacados no questionário qual considera mais relevante para a tomada de decisão? Por quê?

²¹ M: Módulo do Roteiro de Entrevista.
Q: Questão do Roteiro de Entrevista.

Buscou-se identificar o motivo da escolha de uma determinada fonte informacional.

M5-Q5) De acordo com a resposta do questionário, a tomada de decisão é realizada geralmente por meio de... Essa maneira é usual ou costuma variar de acordo com a situação?

Nesta questão, o objetivo foi analisar o tipo de tomada de decisão que a empresa toma, a fim de relacioná-lo com a literatura. E ainda, se costuma ser usual ou não.

M5-Q6) A partir da decisão tomada foi necessário algum tipo de ajuste. A empresa permite que isso seja feito, após a decisão já estar em andamento? Isso acontece regularmente?

Esta questão proporcionou analisar se a empresa permite que as decisões implantadas sofram adaptações, e a periodicidade com que isso ocorre.

M6-Q7) A empresa costuma monitorar a decisão tomada, ou seja, avaliar se está de acordo com as expectativas iniciais? Há algum tipo de avaliação do sucesso ou do fracasso do processo da decisão?

Permitiu identificar se a empresa monitora suas decisões e se há algum tipo de avaliação da decisão.

Q8) As decisões são tomadas individualmente ou coletivamente?

Esta questão visava um maior aprofundamento na questão do processo decisório.

Q9) Quando a empresa toma alguma decisão ela pensa de maneira estratégica, com vistas a objetivos de médio e longo prazo?

Esta questão teve o intuito de diagnosticar se a empresa toma decisões pensando estrategicamente, ou se apenas tem o objetivo de solucionar uma situação imediata.

Q10) Existe algum tipo de sistema de informação usado pelas pessoas da empresa que forneça informação para a tomada de decisão? Se houver, você costuma utilizá-lo?

Buscou-se identificar se a empresa possui e utiliza algum tipo de sistema computacional e como se dá esse uso.

Q11) Em relação ao acesso e a recuperação de informações, ela é feita somente através de sistemas informacionais ou existe algum outro tipo/forma de recuperação? Explique.

Nesta questão, o objeto foi analisar se as informações para a tomada de decisão são pelo sistema ou por fontes documentais, ou ainda, se resultam de uma combinação de ambos.

Por se tratar de um roteiro semi-estruturado de entrevista, as intervenções podem ser feitas, desde que não conduzam o raciocínio do entrevistado, possibilitando-lhe assim maior flexibilidade ao mesmo. Os tópicos encontram-se dispostos numa sequência lógica, mas a entrevista como um todo se aproxima de uma conversa informal, propiciando a expressão livre do entrevistado, deixando-o à vontade para declarar suas opiniões, considerações e reflexões. As entrevistas foram realizadas na segunda fase da pesquisa.

5.5 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada, primeiramente, por meio do contato da pesquisadora, por intermédio da ACIM, com o gerente da Rede Construnova. Este, por sua vez, mediou o contato com todas as empresas afiliadas à Rede. Desse modo, foram realizadas duas reuniões para definir como seriam desenvolvidos os procedimentos para a coleta de dados.

Definiu-se que, primeiramente, seria aplicado o questionário e após a devolução deste seriam realizadas as entrevistas. O questionário foi enviado ao gerente, que em reunião da Rede realizada no mês de Abril, mediante a presença de todos os afiliados, entregou-o em formato impresso, para o preenchimento e posterior devolução. Foram devolvidos primeiramente 6 (seis) questionários à entrevistadora no mês de maio. Sendo assim, foi possível realizar a análise inicial

para a elaboração do roteiro de entrevista, cujos resultados finais são apresentados no Capítulo “*Análise e Apresentação dos Resultados*”. Posteriormente, no mês de outubro, foram devolvidos outros 4 (quatro) questionários.

Atualmente, a Rede é composta por 15 empresas, no entanto, obtivemos a devolução de 10 (dez) questionários até o mês de outubro. Em virtude do tempo exíguo para a conclusão da pesquisa optou-se, em reunião com o gerente da Rede, por realizar as análises desta amostra, ou seja, em 66% das empresas, percentual considerado representativo. Portanto, trata-se da utilização de uma amostra não probabilística do tipo intencional, prática que “[...] consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda população” (GIL, 2009, p.94).

A realização das entrevistas ocorreu no mês de outubro e novembro de 2010, compreendendo a segunda etapa dos procedimentos metodológicos. Buscou-se primeiramente deixar o entrevistado à vontade, explicando os objetivos da pesquisa. Apresentou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), bem como foi recolhida a assinatura do participante. Solicitou-se também ao sujeito entrevistado a permissão para que a entrevista fosse gravada em aparelho de MP4 para posterior transcrição. Cabe ressaltar que todos os participantes permitiram a gravação da entrevista. As entrevistas tiveram duração de 10 a 25 minutos.

5.6 Procedimentos de Análise de Dados

A análise do questionário foi simplificada e não se refere uso de métodos específicos. No entanto, destaca-se que no Módulo 2 foi aplicada a Escala de Likert, a fim de caracterizar o perfil dos tomadores de decisão, com o propósito de tecer relações entre o gestor e a forma de tomar decisão. Este tipo de análise possibilita a mensuração de comportamentos e habilidades numa escala de intervalo definida pelo pesquisador, portanto está adequada aos procedimentos metodológicos no que tange à aplicação e análise dos dados alinhados aos objetivos iniciais propostos.

As entrevistas foram analisadas, conforme mencionado anteriormente, a partir do método “Análise de Conteúdo”, mais especificamente a partir da aplicação da “Análise Categorical”, que permite a escolha de categorias temáticas *a priori*, o que não significa que categorias *a posteriori* sejam recusadas ou reprimidas na fase de

organização da análise propriamente dita. Optou-se por este método por se tratar de uma técnica usada em estudos organizacionais, com resultado bastante satisfatório.

Segundo Bardin (2010, p.44) a Análise de Conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Trata-se de uma metodologia de pesquisa empregada para descrever e interpretar os conteúdos de mensagens, comunicações, documentos ou textos. As análises permitem descrições sistemáticas, ajudando a reinterpretar os conteúdos e a atingir uma compreensão de significados subliminares (MORAES, 1999, p.8).

A análise de conteúdo é realizada em três fases:

- Pré-análise: consiste, de maneira geral, na organização do material a ser analisado.
- Exploração do material: tem raízes na etapa anterior, aprofundando ainda mais a análise por meio dos seguintes procedimentos: classificação, codificação e categorização. Pressupõe a escolha dos documentos que farão parte das análises.
- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: momento em que os dados brutos são trabalhados e interpretados.

Mediante a aplicação da “Análise Categorial” é possível analisar as “[...] entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um respondente” (PERRIEN; CHÉRON; ZINS, 1984, p.27 *apud* MORENO, 2006, p.122). A análise de conteúdo é por excelência um trabalho de inferência do pesquisador, portanto “[...] de certo modo [...] é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados” (MORAES, 1999, p.10).

Para realizar a análise de conteúdo, utilizou-se a técnica de Análise Categorial ou Temática. Valentim define: “[...] a análise categorial trata do desmembramento do discurso em categorias temáticas, em que os critérios de escolha e de delimitação orientam-se pela dimensão da investigação dos temas, identificados nos discursos dos sujeitos” (VALENTIM et al., 2005, p.183-184).

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos (FRANCO, 2005, p.57).

Em síntese, os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa configuram-se da seguinte forma:

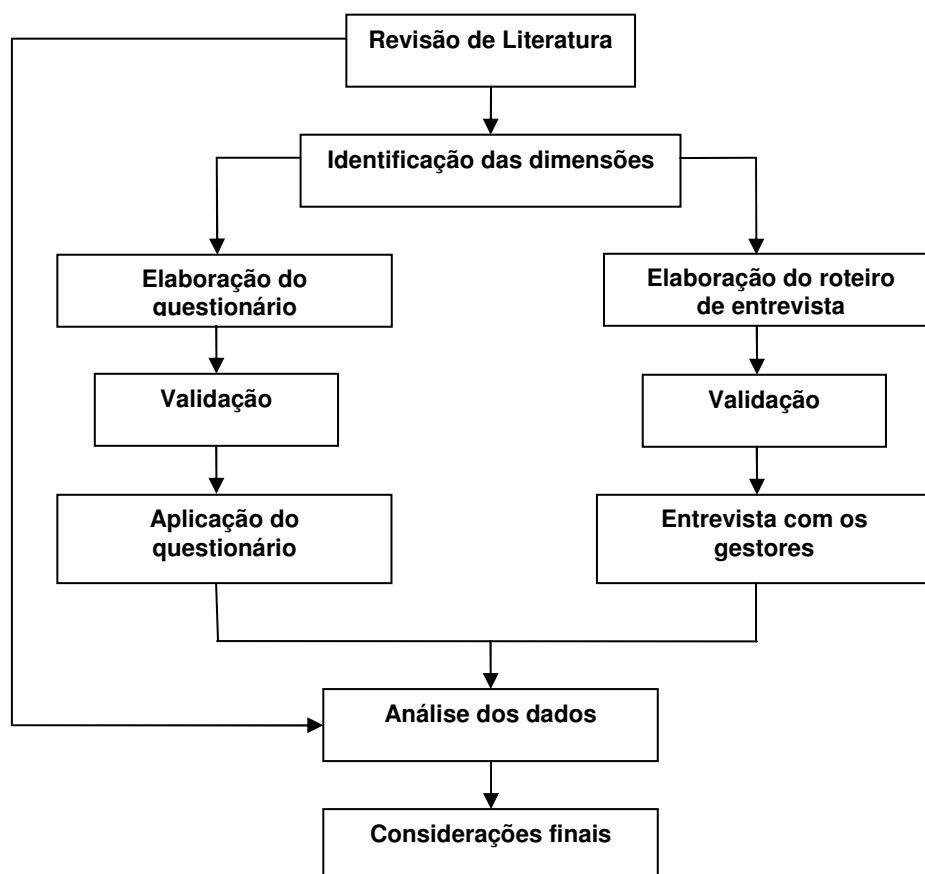


Figura 20 – Delineamento da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

CAPÍTULO 6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a tabulação e a análise dos dados coletados por meio da aplicação do questionário estruturado e da entrevista. Após a aplicação de ambos os instrumentos foi possível realizar as análises que serão apresentadas a partir da Figura 21. Para a análise do questionário, optou-se pela apresentação dos dados em gráficos e figuras.

É importante informar que, nas figuras, as letras A, B, C, D, E, F, G, H, I e J correspondem às empresas pesquisadas e que cada uma delas foi caracterizada por uma cor (Figura 21):

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

Figura 21 – Legenda das Empresas.

Fonte: Elaborada pela autora.

Optou-se por esse tipo de tabulação dos dados por ser relevante para a análise, pois permite tecer relações mais precisas e com maior profundidade de discussão, o que enriquece sobremaneira as considerações. Cada empresa corresponde a uma cor, conforme demonstrado na legenda acima.

6.1 Módulo 1: Caracterização da Organização

Esta seção busca caracterizar a organização quanto aos seus fundamentos principais. Os gráficos apresentados referem-se à *classificação da organização quanto ao porte, número de empregados, ano de fundação* e, ainda, *quanto aos setores formalmente existentes na organização*.

Do total das empresas pesquisadas 50% são de pequeno porte, 40% denominam-se microempresas e 10% consideram-se de médio porte. De acordo com a classificação do Sebrae²², microempresas são aquelas que possuem até 09 (nove) funcionários, enquanto que pequenas empresas possuem de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) funcionários. Nota-se que a respondente se identificou como

²² <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/>>

sendo de porte médio desconsiderou a classificação proposta pelo Sebrae, uma vez que a referida empresa possui apenas 3 (três) funcionários.

De acordo com o SEBRAE (2010)²³,

[...] a adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (SEBRAE, 2010).

A definição do tamanho/porte de uma empresa varia conforme o critério estabelecido em cada país, ou de acordo com as próprias instituições que trabalham com este tipo de classificação. O critério mais utilizado, em diversos países, para a classificação das empresas em relação ao tamanho/porte, é o que tem base o número de empregados permanentes da empresa, sendo que o faturamento anual é também outra variável frequentemente considerada (MAFRA FERREIRA, 2006, p.61).

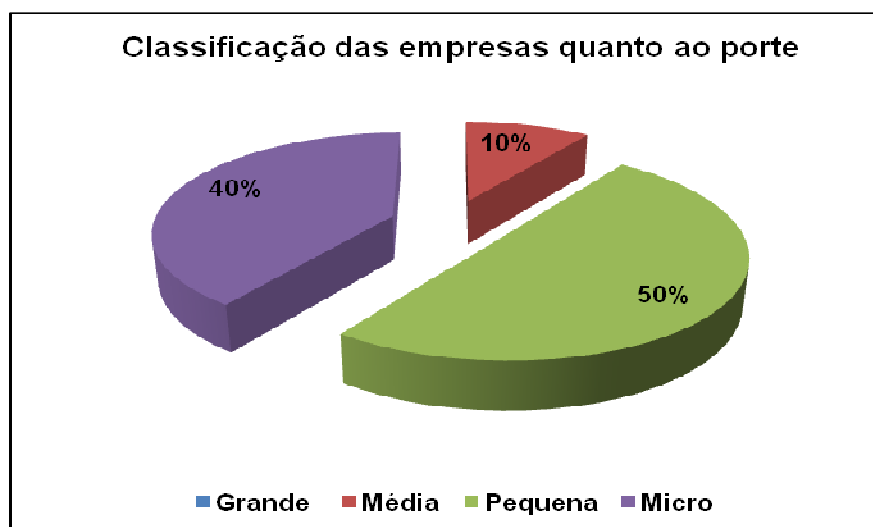


Figura 22 – Classificação das Empresas Quanto ao Tamanho.
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao número de funcionários, constatou-se que 100% das empresas possuem até 19 empregados, isto é, são de um micro ou pequeno porte. O número de funcionários é reduzido devido à pequena estrutura das empresas.

²³ <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/>>

As empresas foram fundadas entre 1973 e 2009. Nota-se, portanto, que o universo é bastante diversificado em relação ao tempo de atuação, pois há incidência de atuação de empresas com mais de 30 (trinta) anos no mercado, enquanto que outras foram abertas recentemente, em 2009. Todas as empresas são matrizes.

Quanto aos setores formalmente existentes na organização, tem-se a seguinte (Figura 23):

Setor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Vendas	■		■	■	■	■	■	■	■	■	09
Financeiro/Contábil	■	■	■		■		■		■	■	07
Compras/Suprimentos	■	■			■	■		■		■	06
Informática	■		■		■		■	■			05
Marketing	■	■			■			■			04
Logística		■			■	■	■				04
Planejamento	■	■					■	■			04
Materiais		■		■							02
Segurança	■										01
Relações Públicas		■									01
Informação							■				01
Comunicação								■			01
Outro(s).							■				01

Figura 23 – Setores Formalmente Existentes nas Organizações.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maior incidência de respostas corresponde a setores diretamente relacionados ao segmento varejista, como vendas, financeiro/contábil, compras/suprimentos, informática e marketing, característicos de empresas que comercializam produtos. O setor jurídico e o de recursos humanos não foram mencionados porque esses serviços são realizados por empresas terceirizadas. A empresa G mencionou o setor de organização e limpeza. É nítido, ainda, que as empresas que apresentam maior número de setores são A, B e G, o que denota tratar-se de empresas que possuem maior estrutura organizacional. Para setores como segurança, relações públicas e informação e comunicação, a incidência de resposta foi extremamente baixa, pois os mesmos que não existem formalmente,

sendo que suas atividades são executadas de acordo com a demanda, são setores constitutivos de empresas de médio e grande porte.

6.2 Módulo 2: Caracterização do Entrevistado

Este módulo tem como propósito caracterizar os participantes da pesquisa. A fim de atingir este objetivo, os elementos abordados foram: *faixa etária; nível de escolaridade; nível hierárquico; número de empregados subordinados; atividades desenvolvidas na empresa e formas de atualização profissional*. Foram analisadas, ainda, as *habilidades, competências e o comportamento* que cada respondente considera possuir e desempenhar. Para tanto, aplicou-se a Escala de Likert.

A faixa etária dos respondentes varia entre 34 e 60 anos. Em relação à escolaridade, constatou-se que 50% dos sujeitos possuem o 2º grau completo, enquanto que 40% possuem graduação completa e 10% não têm graduação completa (Figura 24):

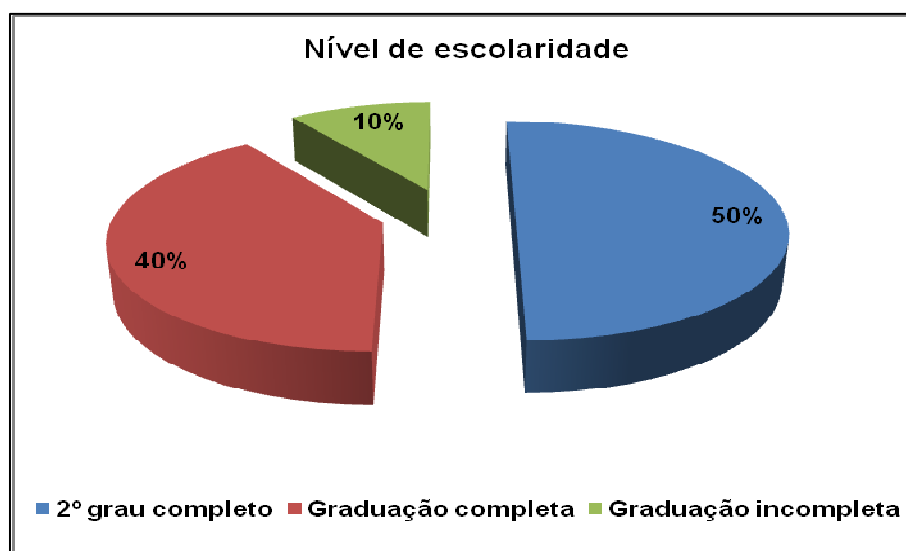


Figura 24 – Escolaridade dos Sujeitos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os sujeitos pesquisados são proprietários, sócios ou gerentes da organização, o que se justifica pelo fato de que a pesquisa se centra nos responsáveis pela tomada de decisão. Tem-se assim a seguinte configuração:

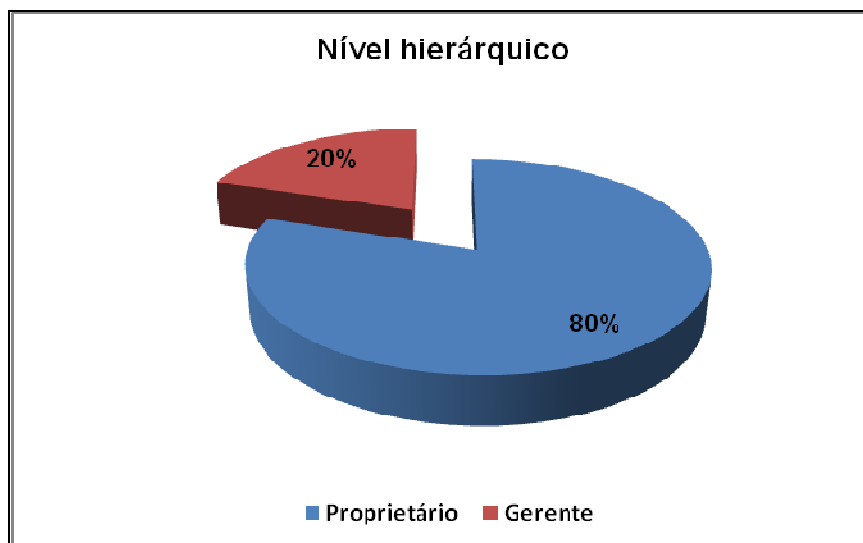


Figura 25 – Nível Hierárquico.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise dos dados, observa-se que a maioria dos participantes (8) são proprietários das empresas e 2 (dois) gerentes. Neste caso, o sócio também é considerado como proprietário da empresa e, portanto, como responsável também pelas decisões. Os gerentes, especificamente neste universo, também exercem atividades que exigem tomadas de decisão.

O número de empregados que são diretamente subordinados aos sujeitos da pesquisa varia de 2 (dois) a 13 (treze). Esse número reduzido é justificado pelo pequeno porte das empresas que, como vimos, são micro ou pequenas.

Quanto às atividades desenvolvidas pelos tomadores de decisão, foi possível obter as seguintes respostas (Figura 26):

Atividades Exercidas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Participação de reuniões	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	09
Contato com clientes	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	08
Contato com fornecedores	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	08
Planejamento	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	07
Acesso à Internet	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	07
Gestão de pessoas	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	05
Normas administrativas	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	04
Acompanhamento de concorrentes	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	04
Elaboração de relatórios	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	03
Comunicação organizacional	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	03

Gestão da informação											02
Análise de dados e informação											02
Disseminação de relatórios											01
Gestão de projetos											01
Prospecção/Monitoramento de dados											01
Normas técnicas											01
Gestão do conhecimento											01

Figura 26 – Atividades Exercidas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por se tratar do segmento varejista, foi possível verificar que as atividades relacionadas com clientes e fornecedores se sobressaem às demais. Atividades que dizem respeito às rotinas administrativas aparecem em seguida, enquanto que os processos relacionados ao gerenciamento da informação são poucos citados. Outras atividades, como por exemplo arquitetura de sistemas, gestão de *site* e análise de sistemas, não foram assinaladas. A empresa “I” mencionou a atividade financeira, que é desempenhada pelo tomador de decisão. É evidente que o gestor da empresa “A” concentra a maior parte das atividades desenvolvidas pela mesma, ao passo que, na empresa “H” somente duas atividades competem ao respondente do questionário, fator que pode indicar uma descentralização das decisões ou, ainda, que a empresa não desenvolve as atividades listadas no questionário.

Em relação à maneira pela qual os entrevistados se mantêm atualizados, observa-se o seguinte (Figura 27):

Atualização e Capacitação Profissional	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Participação em treinamentos											10
Participação em reuniões com empresários do setor											08
Participação em feiras, congressos e eventos de negócios dentro e fora da cidade											07
Participação em cursos de aperfeiçoamento											05
Participação em cursos de extensão											01

Figura 27 – Atualização e Capacitação Profissional.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da Figura 27, evidencia-se que todos os participantes da pesquisa se preocupam em estar se atualizando constantemente em relação às novidades do setor de materiais de construção. Para tal, utilizam diversos meios, o mais citado dos quais é a participação em treinamentos, seguida pela participação em reuniões do setor e em feiras, congressos e eventos. A gerência da Rede Construnova oferece constantemente treinamentos e promove eventos, a fim de que seus afiliados se mantenham atualizados e possam estar à frente de seus concorrentes. Outros tipos de capacitação tais como participação em cursos de idiomas/informática e em listas/fóruns de discussão não foram assinalados pelos sujeitos respondentes. Pode-se destacar a empresa “D” como aquela que mais busca meios de capacitar a si mesma e, também, os funcionários.

As questões 15 e 16 identificam, a partir das alternativas assinaladas e da literatura analisada a respeito do comportamento informacional, quais são as principais competências e habilidades dos tomadores de decisão.

As três dimensões do comportamento informacional discutidas, necessidade, busca e uso, têm por objetivo relacionar as competências e habilidades dos gestores contempladas no questionário que foi aplicado aos sujeitos da pesquisa. Nesse sentido, apresenta-se a seguir uma sistematização de cada uma das categorias e da forma como a autora entende sua classificação dentro de cada dimensão.

Sendo assim, a questão 15 identifica as competências dos tomadores de decisão e a dimensão do comportamento informacional à qual esta se relaciona:

Competências dos Tomadores de Decisão	Aspectos Observados na Competência	Dimensões do Comportamento Informacional
15.1 Capacidade de adaptação às novas situações	Percepção de mudanças no negócio e no mercado	Necessidade e Uso
15.2 Capacidade de compreensão do negócio	Interpretação do ambiente de negócio	Necessidade e Uso
15.3 Capacidade de planejar ações	Planejar e estabelecer ações	Busca e Uso
15.4 Nível de empreendedorismo em relação ao negócio	Capacidade de perceber tendências de mercado e criatividade em relação negócio	Necessidade, Busca e Uso
15.5 Nível para reconhecer e definir problemas	Agilidade na identificação e resolução de problemas	Necessidade, Busca e Uso
15.6 Nível de abertura a novas mudanças	Capacidade de identificar e gerenciar mudanças	Necessidade, Busca e Uso
15.7 Nível de compartilhamento de informações	Atuação em equipe, discussão de problemas, comunicação eficiente	Necessidade e Uso

15.8	Nível de determinação na execução das tarefas organizacionais	Liderança, motivação e responsabilidade	Necessidade e Uso
15.9	Nível de participação na definição das estratégias da empresa	Comprometimento, responsabilidade e criatividade	Necessidade, Busca e Uso
15.10	Nível de percepção de situações enfrentadas pela empresa	Analisar criticamente o ambiente de negócio	Necessidade e Uso

Figura 28 – Competências X Comportamento Informacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Apresenta-se a incidência de cada uma das alternativas de acordo com a Escala de Likert (Figura 29):

Escala	Muito Capaz		Capaz		Normal		Pouco Capaz		Nenhuma Capacidade	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
15.1	-	-	8	80	2	20	-	-	-	-
15.2	-	-	8	80	2	20	-	-	-	-
15.3	-	-	9	90	1	10	-	-	-	-
Escala	Muito Alto		Alto		Regular		Baixo		Muito Baixo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
15.4	-	-	5	50	5	50	-	-	-	-
15.5	-	-	6	60	3	30	1	10	-	-
15.6	-	-	8	80	2	20	-	-	-	-
15.7	-	-	7	70	3	30	-	-	-	-
15.8	2	20	3	30	5	50	-	-	-	-
15.9	-	-	6	60	4	40	-	-	-	-
15.10	-	-	8	80	2	20	-	-	-	-

Figura 29 – Competências dos Tomadores de Decisão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

N - número de sujeitos que assinalaram a questão.

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

As competências “*Capacidade de adaptação às novas situações*” e “*Capacidade de compreensão do negócio*” estão classificadas nas dimensões *Necessidade e Uso* respectivamente, pois se considera que o gestor possui necessidades de informação com o objetivo de realizar análises sobre as mudanças situacionais no ambiente de negócios. As incidências de respostas na escala *capaz* foram iguais. Isto indica que os respondentes se preocupam com as variações que estão ocorrendo no ambiente organizacional.

Já a “*Capacidade de planejar ações*” está qualificada na dimensão *Busca e Uso*, pois se entende que se trata de uma atividade fundamentalmente fomentada pelo uso de informação, ou seja, que não é possível desenvolver e planejar ações sem a utilização de informações. Os respondentes se caracterizam *capazes* de realizar a atividade.

As competências “*Nível de empreendedorismo em relação ao negócio*”, “*Nível para reconhecer e definir problemas*” e “*Nível de abertura a novas mudanças*” são qualificadas nas dimensões *Necessidade, Busca e Uso*, pois compreendem todos o ciclo do comportamento informacional. Os índices na primeira são iguais (50%); na segunda, o elemento da escala “alto” recebeu seis respostas. As respostas podem ser consideradas satisfatórias, pois estão de acordo com as competências citadas anteriormente. A quase totalidade dos respondentes (80%) são abertos a novas mudanças.

Em relação a competência “*Nível de compartilhamento de informações*”, foi classificada na dimensão *Busca e Uso*, pois não necessariamente o gestor precisa sentir necessidades informacionais, principalmente, no âmbito da segunda competência. Os sujeitos consideram-se *capazes*, índice significativo, pois se tratam de empresas que fazem parte de uma associação e a abertura às mudanças e ao compartilhamento de informações é fundamental.

No que tange ao “*Nível de determinação na execução das tarefas organizacionais*”, centrado na dimensão *Uso da informação*, as respostas variam na escala de “*muito alto*” a “*normal*”. Isto se justifica pelo fato de os sujeitos da pesquisa serem os proprietários das empresas.

O “*Nível de participação na definição das estratégias da empresa*” é entendido como parte total do comportamento informacional. Portanto, foi classificado em *Necessidade, Busca e Uso*. Os respondentes consideram-se em 60% altamente capazes de executar tal ação.

A dimensão “Nível de percepção de situações enfrentadas pela empresa” foi qualificado na dimensão *Necessidade e Uso*, e é bastante satisfatório. Os respondentes se denominam capazes de desenvolver atividades cuja execução demanda esses tipos de competências.

Pode-se concluir, pela análise das respostas, que os sujeitos que fazem parte do universo pesquisado possuem capacidades e competências que são inerentes ao perfil que se espera de administradores, ou seja, são profissionais dinâmicos, abertos a novas experiências, capazes de visualizar situações futuras, entre outras qualidades. Sendo assim, os aspectos relacionados ao comportamento informacional dos tomadores de decisão se fazem presentes na qualificação necessária para o desenvolvimento de ações relacionadas à informação.

A questão 16 identifica as habilidades dos tomadores de decisão e a dimensão do comportamento informacional encontra-se relacionada:

Habilidade dos Tomadores de Decisão	Aspectos Observados na Habilidade	Dimensões do Comportamento Informacional
16.1 Agilidade para tomar as decisões	Tempo utilizado para solucionar problemas	Necessidade, Busca e Uso
16.2 Capacidade de aprendizado	Abertura a novos aprendizados	Necessidade
16.3 Capacidade de autocontrole das emoções e situações complexas	Controle emocional, racionalidade	Busca e Uso
16.4 Avaliação crítica em relação ao negócio	Perceber padrões, tendências, etc.	Necessidade e Busca
16.5 Capacidade de se relacionar com outras pessoas	Relacionar-se bem com os colaboradores (superiores e subordinados), fornecedores e clientes	Necessidade e Busca
16.6 Capacidade de desenvolver e participar de trabalhos em equipe	Relacionamento interpessoal e comunicação	Necessidade e Uso
16.7 Capacidade de visualizar o ambiente de negócio	Percepção crítica as mudanças ambientais	Necessidade e Busca
16.8 Capacidade de visualizar as necessidades dos clientes	Identificar modificações nas necessidades dos clientes	Necessidade e Busca
16.9 Comunicação	Expressar-se bem, interagir	Busca e Uso
16.10 Capacidade de negociar com clientes e fornecedores	Administrar e gerenciar os negócios dirigidos aos clientes, flexibilidade	Necessidade e Uso
16.11 Capacidade de pensar estrategicamente cenários futuros	Visão estratégica, perspectiva	Uso
16.12 Autoconfiança e autoconhecimento	Segurança, auto-estima elevada e determinação	Necessidade, Busca e Uso
16.13 Competitividade no ambiente de negócio	Motivação, determinação, ambição	Uso

Figura 30 – Habilidades X Comportamento Informacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Apresenta-se a incidência de cada uma das competências de acordo com a Escala de Likert (Figura 31):

Escala	Ágil / Capaz / Crítico / Líder / Comunicativo / Flexível / Intuitivo / Persuasivo / Autoconfiante / Competitivo		Muito		Normal		Pouco		Nenhuma	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
16.1 Agilidade para tomar as decisões	5	50	2	20	3	30	-	-	-	-
16.2 Capacidade de aprendizado	6	60	3	30	1	10	-	-	-	-
16.3 Capacidade de autocontrole das emoções e situações complexas	5	50	1	10	4	40	-	-	-	-
16.4 Avaliação crítica em relação ao negócio	1	10	2	20	7	70	-	-	-	-
16.5 Capacidade de se relacionar com outras pessoas	7	70	3	30	-	-	-	-	-	-
16.6 Capacidade de desenvolver e participar trabalhos em equipe	7	70	2	20	1	10	-	-	-	-
16.7 Capacidade de visualizar o ambiente de negócio	6	60	1	10	3	30	-	-	-	-
16.8 Capacidade de visualizar as necessidades dos clientes	6	60	1	10	3	30	-	-	-	-
16.9 Comunicação	7	70	2	20	1	10	-	-	-	-
16.10 Capacidade de negociar com clientes e fornecedores	6	60	-	-	4	40	-	-	-	-
16.11 Capacidade de pensar estrategicamente cenários futuros	4	40	1	10	4	40	1	10	-	-
16.12 Autoconfiança e autoconhecimento	6	60	-	-	4	40	-	-	-	-
16.13 Competitividade no ambiente de negócio	5	50	1	10	3	30	1	10	-	-

Figura 31 – Habilidades dos Tomadores de Decisão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

N - número de sujeitos que assinalaram a questão.

% - porcentagem aproximada do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

A partir da análise das Figuras 30 e 31 destaca-se que a habilidade *“Agilidade para tomar decisões”* é classificada na dimensão *Necessidade, Busca e Uso* porque o gestor necessita de informação com o objetivo de acelerar as decisões. As respostas variam entre “muito” e “normal”, e percebe-se que a maioria delas concentrou-se em *“ágil”*. No entanto, há certo equilíbrio e, sendo assim, os sujeitos se consideram acima da média quanto ao uso da informação para a tomada de decisão.

A habilidade *“Capacidade de Aprendizado”* é classificada na dimensão *Necessidade*, pois o gestor percebe a insuficiência de informação quando não consegue aprender. As respostas concentram-se em *“capaz”*, o que significa que eles se consideram hábeis no que tange à capacidade de sempre estar aprendendo novas coisas.

A habilidade *“Capacidade de autocontrole das emoções e situações complexas”* foi classificada na dimensão *Busca e Uso*, pois se considera que o gestor busca e usa informação a fim de controlar seus sentimentos em situações de alta complexidade. As respostas centraram-se em “normal”, o que quer dizer que os respondentes possuem essa habilidade, fator muito importante, pois situações de grande complexidade exigem uma maior concentração.

A *“Avaliação crítica em relação ao negócio”* foi qualificada na dimensão *Necessidade e Uso*, pois o gestor tem a necessidade de informação com o objetivo de executar tal atividade. Os sujeitos, em sua maioria, assinalaram “normal”. A presença desta habilidade capacita o gestor a ter uma percepção forte do ambiente organizacional interno e externo, e que pode levar a empresa a se destacar em cenários competitivos.

Em relação à *“Capacidade de se relacionar com outras pessoas”*, foi qualificada na dimensão *Necessidade e Busca*, pois o gestor necessita de informações para poder interagir com outras pessoas e, portanto, empreende a ação de busca. As respostas estão concentradas em *“capaz”*.

A habilidade *“Capacidade de desenvolver e participar de trabalhos em equipe”* exige do gestor necessita e usa informações para subsidiar a execução de distintos trabalhos. Os respondentes declararam ser *“capazes”*. Isto é importante, pois uma das atividades fundamentais é saber desenvolver e trabalhar com diferentes pessoas.

As categorias “*Capacidade de visualizar o ambiente de negócio*” e “*Capacidade de visualizar as necessidades dos clientes*” foram qualificadas em duas distintas dimensões, respectivamente, *Necessidade e Busca*. As respostas concentraram-se em “*capaz*”, o que significa que os gestores sentem a necessidade de buscar informações para entender tanto o ambiente de negócios quanto os clientes, e assim realizam as buscas nas fontes selecionadas.

No que tange à habilidade “*Comunicar*”, é entendida como pertencente às dimensões *Busca e Uso*. Sendo assim, as respostas estão concentradas na escala acima do “normal”. Esta resposta é bastante satisfatória, pois a comunicação é uma característica básica para qualquer gestor.

Em relação à habilidade “*Capacidade de negociar com clientes e fornecedores*”, classificada na dimensão *Necessidade e Uso*, o gestor necessita de informações relacionadas à situação para poder negociar com os clientes ou fornecedores. Os entrevistados, em sua maioria, caracterizam-se como capazes de realizar este trabalho de forma satisfatória.

As habilidades “*Capacidade de pensar estrategicamente cenários futuros*” e “*Competitividade no ambiente de negócio*” estão relacionadas diretamente à dimensão *Uso da informação*, pois como já foi mencionado anteriormente, as empresas necessitam de informações para realizar planejamentos, ações e projeções com o objetivo de atingir maior competitividade ou pensar os possíveis cenários futuros. Na primeira habilidade os respondentes indicaram igualmente “normal” e *competitivo*, já na segunda eles se intitularam *capazes*.

As habilidades “*Autoconfiança e autoconhecimento*” estão contida nas três dimensões do comportamento informacional. Sendo assim, para obter as duas características é preciso, primeiramente, sentir necessidade de buscar informação; posteriormente, empreender a busca nas fontes e, finalmente, realizar as ações de construção. Os sujeitos da pesquisa acreditam serem capazes de realizar o processo, e assinalaram acima do “normal”.

6.3 Módulo 3: Gestão da Informação

Este módulo busca identificar de que forma as empresas gerenciam as informações internas e externas. Os aspectos referem-se a: *diretrizes básicas para administração dos fluxos informacionais internos e externos; obtenção das*

informações necessárias para o desenvolvimento das atividades; confiabilidade das fontes informacionais; e, por fim, se a empresa possui um setor ou uma pessoa responsável pelo gerenciamento.

Em relação à gestão da informação, para 50% das empresas as diretrizes básicas para o gerenciamento encontram-se parcialmente implantadas, enquanto que 40% delas estão em fase de planejamento e para 10% o gerenciamento encontra-se totalmente implantado.

Gerenciamento da Informação	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Parcialmente implantadas			05	05	05	05			05		05
Em fase de planejamento		04					04	04		04	04
Totalmente implantadas	01										01

Figura 32 – Diretrizes Básicas para o Gerenciamento das Informações.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se concluir, de acordo com os dados coletados, que a maioria das empresas pratica o gerenciamento das informações, seja de forma parcial ou total. Elas acreditam que o fato de possuírem sistemas de informação é o suficiente para gerenciar as informações que são produzidas e recebidas pela empresa.

Em relação às fontes utilizadas para suprir as necessidades informacionais, foram identificadas as seguintes (Figura 33):

Fontes Formais e Informais	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Colega de trabalho	06	06		06	06		06			06	06
Internet	06	06		06			06		06	06	06
Organização externa			04			04	04			04	04
Documentos oficiais			03		03				03		03
Documentos informais						01					01
Setor interno à organização						01					01
Intranet								01			01

Figura 33 – Forma de Obtenção de Informações.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes tinham a opção de assinalar mais de uma alternativa nesta questão. As informações que as empresas necessitam são obtidas, principalmente, por meio de contato com colegas de trabalho (6); Internet (6); organização externa (4); documentos oficiais (3); setor interno à organização (1); documentos informais

(1). Não houve incidência em relação a rumores, boatos e Extranet. As empresas “F” e “G” se destacam por buscarem informações em variados tipos de fontes informacionais, enquanto que a empresa “H” utiliza somente a Intranet.

Sendo assim, os tomadores de decisão preferem obter informação com colegas de trabalhos ao invés de buscar fontes que fornecem informações seguras e confiáveis, o que pode afetar a qualidade da decisão tomada. Isso denota, também, a falta de percepção da importância da informação orgânica como subsídio ao processo decisório, um dos problemas apontados pela pesquisa, uma vez que somente 3 (três) empresas utilizam os documentos oficiais, como forma de suprir as necessidades informacionais.

No entanto, no que tange à confiabilidade das informações adquiridas, 100% dos entrevistados mencionaram que as utilizam somente depois de checá-las. Em relação aos fluxos informacionais que circulam internamente, todas as empresas mencionaram que só os utilizam depois de checá-los.

Já no que se refere a existência de um setor responsável para a coleta, organização e distribuição da informação, em 60% das empresas o responsável por esse trabalho é o próprio sujeito da pesquisa. Contudo, 60% das empresas destacaram que não há ninguém **formalmente** responsável para realizar essa tarefa, e 10% delas mencionaram que há uma pessoa responsável pelo gerenciamento informacional. Essa realidade é típica de pequenas empresas, em que as principais atividades centram-se na figura do proprietário.

6.4 Módulo 4: Tipos de Informação Orgânica

O módulo 4 (quatro) tem por objetivo identificar *os tipos de informação orgânica que a empresa produz*, a fim de diagnosticar os tipos documentais mais recorrentes no universo pesquisado. Esses tipos encontram-se divididos, sistematizados e classificados em dez categorias, de acordo com a proposta de Pazin (2005): documentos de constituição, direção, reunião, recursos humanos, comunicação e marketing, administrativos, financeiros, contábeis e fiscais, jurídicos e técnicos.

Documentos de constituição: dão origem a qualquer instituição e permitem sua existência enquanto organismo social. Dentre as empresas pesquisadas, os documentos desta natureza, em ordem decrescente, foram: certificado de inscrição

no CNPJ, contrato social e estatuto. Nesse sentido, a empresa I destaca-se por ser a única que possui estatuto.

Documentos de constituição	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Certificado de inscrição no CNPJ											10
Contrato social											08
Estatuto											01

Figura 34 – Documentos de Constituição.

Fonte: Dados da pesquisa.

Documentos de direção: produzidos pela alta administração, apresentam o planejamento dos rumos e estratégias de ação da organização, visando o desenvolvimento e crescimento. Foram citadas na coleta dos dados as seguintes tipologias:

Documentos de direção	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Relatório anual											03
Relatório gerencial											02
Políticas e normas											02
Planejamento estratégico											02
Organograma											01
Outro(s).											01

Figura 35 – Documentos de Direção.

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas que produzem relatório anual são: “B”, “G” e “I”. Esse tipo de documento permite que a empresa tenha uma visão geral sobre como se comportou no período compreendido, fornecendo indicadores quanto ao planejamento de novos investimentos ou cortes de gastos. Somente as empresas “B” e “I” produzem relatórios gerenciais. Esse tipo de documento é fundamental para se obter parâmetros em relação ao desenvolvimento das atividades organizacionais, para visualizar se a empresa está lucrando ou tendo prejuízo com o comércio de algum produto.

As políticas e normas foram citadas pelas empresas “A” e “G”. São documentos necessários para o bom desempenho dos colaboradores, e a ausência deles pode acarretar problemas no comportamento dos mesmos, pois não há diretrizes claras para a execução das tarefas. Somente as empresas “F” e “G” realizam o planejamento estratégico da empresa, enquanto que a empresa “I” é a única que possui organograma com a estrutura funcional da empresa. A tipologia

‘documentos de reunião’ foi assinalada pela empresa “E” como sendo produzida em decorrência das reuniões que são realizadas internamente. As empresas “C”, “D”, “H” e “J”, de acordo com os dados coletados, não produzem nenhuma das tipologias arroladas.

Conclui-se que as empresas “G” e “I” são as que apresentam maior produção dessas tipologias documentais. No entanto, ainda é uma produção deficiente. As empresas não são conscientes da importância dos relatórios para o desenvolvimento de suas atividades estratégicas.

Documentos de reunião: registram as decisões e deliberações que foram tomadas em reuniões de diferentes naturezas e com distintos objetivos. Somente as empresas “E”, “F” e “G” registram as resoluções das reuniões. Percebe-se, assim, a falta de percepção por parte dos gestores a respeito da importância do registro e controle das deliberações e decisões tomadas em reunião. Documentos como editais de convocação; atas e resoluções não foram assinalados. A incidência maior foi na ‘opção outros’: documentos de reuniões.

Documentos de gestão de recursos humanos: dizem respeito às atividades da administração de pessoal, saúde e segurança do trabalho e treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Documentos de recursos humanos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Avisos de férias e recibos de férias											07
Livro ou fichas de registro de empregado											06
Folha de pagamento											06
Folha, cartão ou livro de ponto											06
Demonstrativos e recibos de pag.											05
Prontuários											02
CAT (Comunicado de acidentes de trabalho)											02
Programas de treinamento											01
Convenção coletiva de trabalho											01
Plano de cargos e salários											01
Prontuários médicos											01
Relatórios de avaliação de desempenho											01
Outro(s). Qual(is)?											01

Figura 36 – Documentos de Recursos Humanos.

Fonte: Dados da pesquisa.

As tipologias que apresentaram mais incidências foram: aviso de férias e recibo de férias; ficha de registro do empregado; folha de pagamento; livro de ponto; demonstrativos e recibos de pagamento. Somente uma das empresas citou na opção outros: o seguro de funcionário. Destaca-se a empresa “I” como a que mais possui controle sobre os processos relacionados aos funcionários. No entanto, nota-se que essa conduta não se encontra presente em parte das empresas, como na “C” e “D”, que não produzem nenhuma tipologia documental voltada à gestão de recursos humanos. Ressalta-se que mesmo em se tratando de pequenas empresas, elas não estão isentas de sofrerem ações judiciais e trabalhistas pela falta de comprovação legal dos atos relacionados aos funcionários que nelas atuam, o que poderá acarretar prejuízos consideráveis no curto, médio e longo prazo.

Documentos de comunicação e marketing: são os documentos produzidos pelas atividades de comunicações da empresa e das ações de propaganda.

Documentos de comunicação e marketing	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Brindes											08
Folhetos de divulgação											08
Anúncios publicitários											06
<i>Folders</i> institucionais ou promocionais											05
Projetos de campanha publicitária											03
Comunicados e circulares											03
Planos de marketing											02

Figura 37 – Documentos de Comunicação e Marketing.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que grande parte das empresas se preocupa com ações voltadas para o marketing e a divulgação de promoções, e que os brindes e os folhetos de divulgação são utilizados pela maioria delas. Destaca-se a empresa “H” como sendo aquela com maior incidência na produção de documentos dessa natureza, do que se deduz tratar-se de uma empresa que se preocupa em divulgar ações e promoções desenvolvidas no intuito de obter mais clientes. Tipologias características de empresas de grande porte, evidentemente, não foram assinaladas tais como planos de comunicação; boletins interno; dossiês; projetos de comunicação e estudos de mercados, entre outras.

Documentos administrativos: correspondem ao registro de todas as ações executadas nos atos administrativos. Compreendem as áreas de vendas, comercial (Figura 38), de logística e de compras (Figura 39):

Documentos de Administração, Vendas e Comercial	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Pedidos de produtos											10
Catálogo de clientes											04
Ordens de faturamento											03

Figura 38 – Documentos de Administração, Vendas e Comercial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por se tratar do segmento de varejo, todas as empresas apresentam controle sobre os documentos referentes aos pedidos dos produtos realizados. No entanto, as empresas “A”, “B”, “C”, “E”, “G”, e “J” não possuem um catálogo com os registros dos clientes. Esta é uma grande lacuna, pois a empresa desconhece quem são os consumidores de seus produtos. Já as empresas “D”, “I” e “J” são as únicas que produzem as ordens de faturamento da empresa. A empresa “D” destaca-se por produzir as três tipologias, ou seja, é a empresa mais completa no que tange a essa tipologia documental.

Documentos de Logística	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Controle de expedição de produtos											07
Controle de manutenção de veículos de frota											05

Figura 39 – Documentos de Logística.

Fonte: Dados da pesquisa.

O controle de expedição de produtos é a tipologia documental mais assinalada. Ressalta-se sua importância, pois fornece à empresa um controle sobre todas as saídas de produtos, colaborando também com o controle dos estoques (Figura 40):

Documentos de Compras e Suprimentos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Catálogo de fornecedores											09
Cotação de preços											08
Ordem de compra											05
Controle de estoque de almoxarifado											04

Figura 40 – Documentos de Compra e Suprimentos.

Fonte: Dados da pesquisa.

É nítido que a maioria das empresas tem a preocupação de manter atualizados as informações referentes a quem são os fornecedores de produtos e, também, à cotação de preços de produtos. As tipologias documentais referentes à ordem de compra e controle de estoque foram menos citadas. No entanto, ressalta-se que as empresas “A” e “D” se destacam com a maior incidência de resposta.

Documentos financeiros: possuem a função de registrar a atividade de controle orçamentário da organização.

Documentos Financeiros	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Extratos bancários											08
Relatórios/Extratos de contas											06
Orçamentos											06
Borderôs de depósito bancário											05
Relatórios de conciliação bancária											01
Relatórios de resultado											01

Figura 41 – Documentos Financeiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os extratos bancários são os que apresentam maior incidência. Fica evidente também a preocupação com os relatórios/extratos de contas, pois permitem que sejam feitas análises de todas as transações financeiras. Os orçamentos também se destacam, pois são fundamentais para as empresas avaliarem cotações de produtos ou equipamentos. A empresa “I” se destaca por ser a que concentra maior produção de documentos financeiros.

Documentos contábeis e fiscais: essa categoria reúne todos os documentos relativos à escrituração comercial das atividades da instituição.

Normas e Procedimentos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Plano de contas (plano contábil)											03

Figura 42 – Documentos Contábeis e Fiscais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta categoria é pouco assinalada, pois normalmente as pequenas empresas não apresentam normas e procedimentos relativos a atividades contábeis, visto que destinam esse tipo de atividade a empresas terceirizadas, daí a baixa incidência de resposta.

Os lançamentos contábeis dizem respeito às transações realizadas na venda, prestação de serviços, aquisição de produtos e comprovações fiscais.

Lançamentos Contábeis	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Nota fiscal de venda											10
Nota fiscal de aquisição de materiais, serviços e equipamentos											08
DARF											07
Recibos de pagamento											06
GIA - ICMS											03
Fatura											01

Figura 43 – Lançamentos Contábeis.

Fonte: Dados da pesquisa.

A nota fiscal obteve 100% de incidência, uma vez que as empresas são obrigadas a fornecer este tipo de documento aos clientes, e o descumprimento pode acarretar severas punições fiscais e legais. A empresa “I” destaca-se com a mais elevada produção nesta categoria.

As obrigações acessórias referem-se aos tributos pagos em âmbito estadual e federal, de acordo com as atividades desempenhadas pelas empresas. Porém, a incidência desta tipologia foi baixa.

Obrigações Acessórias	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
DIPJ											03
DCTF											01

Figura 44 – Obrigações Acessórias.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos registros fiscais e comerciais, destaca-se a empresa “H” com o maior número de produção de informações desse tipo, enquanto que as empresas “B”, “D”, e “J” não apresentam nenhum controle sobre esse tipo de informação.

Registros de Escrituração Fiscal e Comercial	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Livros fiscais											06
Balanços											05
Diário geral											01

Figura 45 – Registros de Escrituração Fiscal e Comercial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os documentos auxiliares apresentam pouca incidência de produção. Destaca-se novamente a empresa “I”, com a produção de diários de contas correntes e balancetes de verificação.

Documentos Auxiliares	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Diários de contas correntes											02
Balancetes de verificação											02
Diários auxiliares											01

Figura 46 – Documentos Auxiliares.

Fonte: Dados da pesquisa.

Documentos jurídicos: fazem parte de outra categoria das tipologias documentais produzidas e são produtos dos atos lícitos realizados pela organização com a finalidade de adquirir, transferir, resguardar, modificar ou extinguir direitos.

Documentos Jurídicos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Procurações											03
Licitações											01

Figura 47 – Documentos Jurídicos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Devido às especificidades das empresas pesquisadas, as tipologias acima são pouco produzidas. As empresas “B”, “F” e “G” elaboram procurações, enquanto que somente a empresa “A” participa de processos de licitação.

Título de Propriedade Intelectual	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Certificado de registro de patente											01

Figura 48 – Título de Propriedade Intelectual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tipologias relacionadas a título de propriedade intelectual foram assinaladas somente pela empresa “E”, pois desenvolve algum tipo de produto e o comercializa. Vale ressaltar que não foi descrito o tipo de produto.

Em relação aos contratos firmados, 40% das empresas a saber, “C”, “G”, “H”, “I” e “J”, possuem apólices de seguro para eventuais incidentes. Já as empresas “C”, “F”, “I” e “J” fazem vendas financiadas ou adquiriram empréstimos bancários, o que é característica de segmentos do varejo.

Contratos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Apólices de seguros											04
Contratos de empréstimo e financiamento											04

Figura 49 – Contratos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por comercializarem materiais de construção, as empresas possuem veículos destinados ao transporte de mercadorias e, portanto, possuem a documentação referente a estes bens.

Títulos de propriedade de bens e imóveis	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Certificação de registros e licenciamentos de veículos											07
Escrituras de compra e venda de imóveis											02

Figura 50 – Títulos de Propriedades de Bens e Imóveis.

Fonte: Dados da pesquisa.

Documentos técnicos: contemplam as atividades-fim das organizações, tais como: documentos relacionados ao desenvolvimento de projetos; documentos sobre questões relacionadas à produção; documentos relacionados à gestão e controle de qualidade e atendimento a órgãos governamentais. Não houve incidência nesta categoria. A partir da inexistência da indicação dessa tipologia documental, fica evidente a falta de preocupação, por parte das empresas, a respeito de questões referentes à qualidade, ao atendimento aos clientes e à execução de atividades.

6.5 Módulo 5: Processo de Tomada de Decisão

Esta seção identifica os *tipos de fontes formais e informais utilizadas para fomentar o processo decisório* e, ainda, caracteriza de que forma são tomadas as decisões nas empresas pesquisadas.

Primeiramente, foram analisadas as fontes informacionais mais empregadas pelos gestores como meio de assegurar maior confiabilidade ao processo de decisão.

Tipos de Fontes Formais e Informais	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Conversas formais											07
Conversas informais											07
Informações contidas nos documentos produzidos internamente											03

Figura 51 – Tipos de Fontes Utilizadas para a Tomada de Decisão.

Fonte: Dados da pesquisa.

As fontes mais recorrentes são as conversas formais, seguida pelas conversas informais. As formais trazem informações discutidas e disseminadas em reuniões em caráter formalizado, e enquanto que as informais são aquelas conversas realizadas em cafezinhos, nos almoços e nos corredores da empresa. As informações registradas em documentos são pouco utilizadas: somente 3 (três) empresas os consideraram como fonte de informação.

Esta análise confirma a problemática da pesquisa, de que os gestores ainda não reconhecem a importância da informação orgânica. Percebe-se, que a empresa que mais faz uso das fontes é a empresa “C”, que utiliza as conversas formais e informais, além das informações orgânicas.

A questão 32 (trinta e dois) busca caracterizar de que forma são tomadas as decisões dentro das empresas. A partir da análise dos dados têm-se os seguintes resultados:

Decisão importante	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Permite realizar ajustes quando necessário											04
Negociação com pessoas e/ou setores envolvidos											03
Estruturação do problema e análise das alternativas											03

Figura 52 – Tomada de Decisão Importante.

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas “A”, “H”, e “J” tomam suas decisões através de negociações com as pessoas ou setores envolvidos, ou seja, as decisões são tomadas coletivamente e os interesses dos participantes influenciam na escolha da alternativa. As empresas “B”, “E”, “G” e “I” estruturam o problema a fim de analisar as alternativas possíveis que melhor conduzirão aos resultados esperados. Porém, se esses resultados não são alcançados, a empresa permite que se realizem mudanças. Já as empresas “C”, “D” e “F” executam suas decisões de forma racional, por meio da estruturação do problema e análise das alternativas. A empresa “F”, por sua vez, varia a forma de empreender suas decisões, conforme demonstrado. A alternativa relacionada à tomada de decisão aleatória não foi assinalada, o que indica que as empresas se baseiam em algum critério para tomar suas decisões.

A questão 33 refere-se à última decisão importante implementada pela empresa e traz vários questionamentos em relação ao modo como ela se comporta frente a essas situações.

Última Decisão Importante	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Estruturação do problema e análise das alternativas											03
Permite realizar ajustes quando necessário											03
Negociação com pessoas e/ou setores envolvidos											02
Não há nenhum tipo de estruturação do problema											01
Intuição											01

Figura 53 – Última Decisão Importante Implementada.

Fonte: Dados da pesquisa.

Primeiramente, nota-se que quando se trata de decisões que requerem uma maior atenção, os responsáveis agem de forma racional, ou seja, estruturam o problema de forma clara e objetiva, a fim de entendê-lo de maneira ampla e, assim, estruturam as possíveis alternativas para uma solução, permitindo que ajustes sejam

realizados conforme a necessidade. Essa afirmação é comprovada pela incidência de 3 (três) empresas nas alternativas relacionadas. A tomada de decisão baseada na negociação aparece em seguida. Já a decisão baseada na intuição foi assinalada por uma empresa, o que é recorrente em empresas de pequeno porte em alguns tipos de situações, como demonstra a literatura.

Portanto, mesmo que a decisão seja tomada de maneira racional, os responsáveis preferem optar por uma solução satisfatória, mesmo que não seja a melhor (desde que indique relativa segurança), ao invés de arriscar com uma alternativa que seja induzida por aspectos subjetivos, mesmo que de alguma forma possam vir a trazer resultados mais favoráveis. Percebe-se que esta questão corrobora a anterior, reforçando a posição das empresas.

A pergunta 34 (trinta e quatro) busca atingir um dos principais objetivos da pesquisa, que é analisar a forma como a informação orgânica atua no processo de tomada de decisão.

Uso da informação orgânica para algum tipo de decisão	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Sim											05
Não											05

Figura 54 – Uso da informação orgânica na tomada de decisão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim, a partir dos dados coletados foi possível concluir que ela é usada em 50% das empresas, com a finalidade de definir diferentes atividades tais como: promover campanhas publicitárias, promoções, ajustes no organograma da empresa e melhorias na prestação de serviço. Destaca-se também que 50% delas não utilizam a informação orgânica para a tomada de decisão.

6.6 Módulo 6: Sistemas de Informação da Empresa

Todas as empresas pesquisadas possuem computadores para desenvolver suas atividades referentes aos negócios, e utilizam como apoio a Internet; 80% possuem rede interna, contudo, 20% das empresas pesquisadas não possuem. Identificou-se em todas elas o uso de algum tipo de sistema ou base de dados para a recuperação da informação, como, por exemplo, sistemas de *backup*, programas desenvolvidos pela própria empresa ou, ainda, adquiridos comercialmente.

Em relação à existência, nas empresas, de algum tipo de sistema (questão 40) que satisfaça as necessidades informacionais, 80% delas possuem algum capaz de suprir tais necessidades. De acordo com os dados coletados, esses tipos de sistemas são adquiridos comercialmente e customizados de acordo com as necessidades da empresa.

No que se refere ao uso desses sistemas (questão 41) eles fazem presentes 80% das empresas pesquisadas, enquanto que 20% delas não possuem nenhum. Normalmente dizem respeito às atividades comerciais, apresentando capacidade de gerar relatórios e, também, controles de auditoria e de gestão. Na realidade, as empresas em questão possuem um único sistema que realiza todas as ações de gerenciamento, a fim de suprir as necessidades informacionais e a tomada de decisão.

A periodicidade de utilização dos sistemas informacionais (questão 43) ocorre na maioria das empresas, uma vez que elas os utilizam todos os dias. Verificou-se ainda que o uso ocorre até três vezes por semana e no mínimo uma vez na semana. Uma empresa não respondeu a questão justificando-se por estar em fase de implantação do sistema.

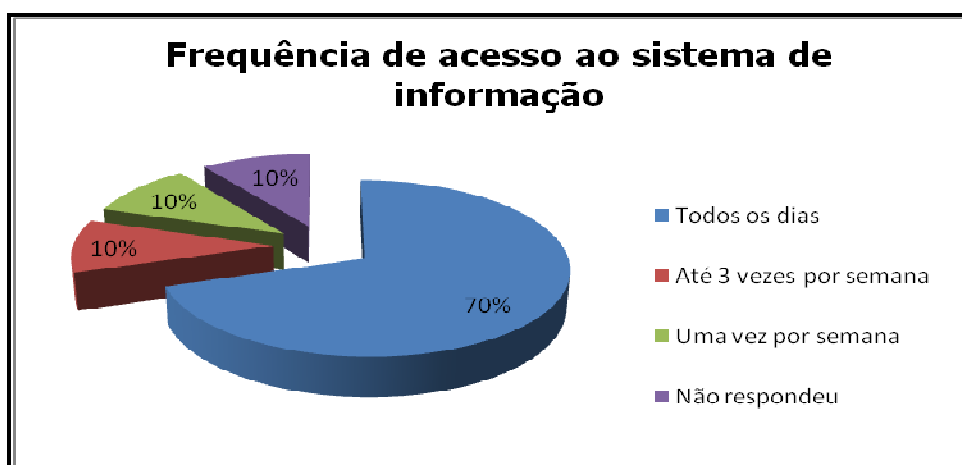


Figura 55 – Frequência de Acesso ao Sistema de Informação.

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível concluir que a maioria das empresas utiliza os sistemas para subsidiar suas ações referentes aos seus negócios e as tomadas de decisão. A maior parte delas afirma fazer uso do sistema todos os dias, o que significa que utilizam as informações produzidas internamente para auxiliar nas atividades organizacionais. No entanto, é importante ressaltar que a Rede oferece aos

associados informações referentes a assuntos de interesses diversos, sistema que também pode ser usado em benefício das empresas. Somente uma delas justifica a baixa utilização deste sistema, atribuindo-a ao fato de que está migrando para um sistema mais completo, o qual proporcionará uma quantidade maior de processamento de informações e de recursos.

Em relação ao objetivo em função do qual as empresas fazem uso dos sistemas, vale dizer que: a empresa “A” não possui um sistema que supra as necessidades informacionais, mas utiliza com sistema que atua diretamente nas atividades comerciais. Na empresa “B”, o sistema encontra-se em fase de implantação, ou seja, ela ainda não dispõe de nenhum meio computacional para recuperar informação. A empresa “C” utiliza o sistema para fazer análises de vendas em diferentes períodos. A empresa “D” o utiliza a fim de registrar e recuperar notas eletrônicas, principalmente, em decorrência das exigências governamentais. Já a empresa “E” não dispõe de sistema, sendo que utiliza somente a rede Internet. Na empresa “F”, o sistema é usado com o objetivo de realizar buscas nos dados do sistema. A empresa “G” está em fase de mudança de sistema, o que vem ocasionando alguns ajustes e customizações. A empresa “H” utiliza com frequência o sistema, principalmente para acessar as notas fiscais. E, finalmente, na empresa “I” e “J” o sistema é acessado quando há necessidade de recuperar algum dado armazenado, referente a cadastro de clientes, notas fiscais, etc.

Evidencia-se, pelos dados analisados, que as empresas estão cada vez mais fazendo uso das tecnologias de informação e comunicação para subsidiar suas ações dentro e fora da organização.

6.7 Resumo da Análise dos Questionários Fechados

A partir da análise dos dados, destacam-se, entre os tipos de informação orgânica que mais são produzidos pelas empresas, aqueles relacionados com as atividades de vendas com 100% de incidência: pedidos de produtos; notas fiscais de venda; certificados de inscrição no CNPJ. Em seguida, com 90%, tem-se o catálogo de fornecedores.

Com 80% de incidência, têm-se as tipologias: contratos sociais; brindes; folhetos de divulgação; cotações de preços; extratos bancários; notas fiscais de aquisição de materiais, serviços e equipamentos. Com 70% de indicação das

empresas pesquisadas têm-se as tipologias: aviso de férias e recibo de férias; controle de expedição de produtos; DARF; certificação de registro e licenciamento de veículos.

Um total de 60% das empresas destacam-se as seguintes tipologias: folha, cartão ou livro de ponto; livro ou ficha de registro de empregado; folha de pagamento; anúncio publicitário; relatório/extrato de contas; orçamento; recibos de pagamento; livros fiscais. Os documentos com menor incidência não foram mencionados aqui, porquanto as considerações foram realizadas na própria categoria ao qual foram relacionadas.

Percebe-se que as informações produzidas pelas empresas são diversificadas, compreendendo todos os setores da organização, fato que corrobora portanto a literatura, a qual indica que todos os setores da organização são produtores de informação orgânica.

Em relação à produção de informação orgânica por empresa, destacam-se os seguintes resultados (Figura 56):

Empresa	Nº de Tipologias	Total em %
A	28	26,1
B	23	21,4
C	22	20,5
D	16	14,9
E	27	25,2
F	25	23,3
G	35	32,7
H	34	31,7
I	45	42
J	15	14

Figura 56 – Total de Produção Orgânica por Empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

As análises da produção da informação orgânica foram feitas fundamentadas no estudo de Pazin (2005), portanto, partiu-se do número total de tipologias listadas em seu trabalho. No total, foram identificadas 107 distintas tipologias produzidas por todos os setores da empresa pesquisada por Pazin.

Sendo assim, a produção de informação orgânica, neste estudo, varia de 14% a 42% do total obtido na pesquisa de Pazin. Destaca-se a empresa "I" com o maior percentual de produção de informação orgânica, dentre as tipologias encontradas no estudo, com 42%. No entanto, trata-se de menos da metade das possíveis tipologias

que a empresa poderia produzir. Evidentemente, deve-se levar em conta o segmento que este estudo enfoca, bem como o porte das empresas pesquisadas. A empresa com menor índice de produção é a “J”, com apenas 14%.

Conclui-se, assim, que a produção de informação orgânica é deficiente na maioria das empresas pesquisadas. Grande parte das tarefas executadas internamente não são registradas, ou seja, não há controle documental que comprove e certifique essas ações.

Os tipos de fontes de informação mais assinaladas foram as conversas formais e informais, fator que indica a pouca utilização das informações orgânicas para subsidiar as decisões.

Os modelos predominantes na tomada de decisão foram o racional e o político, mesmo quando as decisões são caracterizadas como importantes. Todas as empresas fazem uso de sistemas de informação para fomentar o processo decisório, variando apenas a frequência de acesso.

6.8 Apresentação das Entrevistas e Análise das Categorias

Neste tópico, são apresentadas as análises das entrevistas abordando os principais aspectos observados, bem como são destacados alguns elementos presentes na fala dos entrevistados acerca das categorias analisadas. Utilizou-se como parâmetro a Presença (P+) ou Ausência (A-) de temas vinculados às categorias maiores e a subcategorias e, também, as Unidades de Registro (UR), consideradas como provas da fala do sujeito.

As categorias de Análise de Conteúdo foram fundamentadas a partir da literatura de Choo (2003), na qual o autor realiza uma discussão a respeito das três arenas de como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Sendo assim, as categorias foram determinadas a *priori*, contemplando os objetivos da pesquisa. Encontram-se dispostas da seguinte forma:

- Categoria - Criação de Significado: busca entender como a organização usa a informação para dar sentido a mudanças do ambiente externo. A tarefa crucial do receptor é distinguir essas mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para elas. É a dimensão da interpretação.

- Categoria - Construção de Conhecimento: a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. É a dimensão da construção de conhecimento.
- Categoria - Tomada de Decisão: as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. É a dimensão da tomada de decisão.

Optou-se por analisar os dados por entrevistado, abordando todas as categorias no caso de cada um, realizando as inferências das falas e relacionando-as com os dados obtidos pelo questionário.

Entrevistado A: Em relação à categoria “Criação de Significado” todos os elementos encontram-se presentes. O tipo de informação orgânica produzido pela empresa que o entrevistado considera mais importante para fomentar decisões corresponde às notas fiscais de vendas e aos balanços. Ele destaca assim sua relevância: *“São informações que são importantes pra que eu possa tomar alguma decisão importante da loja, se eu preciso comprar alguma coisa, como ta a entrada e a saída dos produtos [...]”*. O uso é freqüente, variando conforme a situação e a confiabilidade deste tipo de informação.

No que tange à “Construção de Conhecimento”, a busca por informações a respeito do ambiente de negócios se faz, principalmente, acerca dos concorrentes e clientes. O entrevistado acredita não ter perdido nenhum tipo de oportunidade por falta de informação. Pode-se inferir que o entrevistado constrói conhecimento a partir das informações produzidas e adquiridas: *“A gente sempre tá buscando informação sobre as coisas que estão influenciando a loja, pra se manter atualizado, porque a concorrência é muito grande, senão a loja não sobrevive [...]”*.

Já em relação à categoria “Tomada de Decisão”, tem-se o modelo político como predominante nas decisões. Contudo, o entrevistado argumenta que isso pode variar de acordo com as situações, ou seja, há uma tendência na negociação entre os envolvidos na decisão, podendo ou não variar. Nos casos em que a decisão não envolve os funcionários, estes são comunicados e é feito o compartilhamento das informações. Sempre há a possibilidade de ajuste nas decisões que não estão em acordo com as expectativas. O monitoramento e a avaliação são realizados a fim de diagnosticar se serão necessários os ajustes ou não. O entrevistado, no entanto, não costuma pensar estrategicamente, as decisões são tomadas para suprir as necessidades do dia a dia.

Entrevistado B: Pela fala do entrevistado percebe-se a ausência de todas as temáticas referentes à categoria de “Construção de Significado”, ou seja, a empresa não usa a informação orgânica para subsidiar suas decisões: *“Eu não costumo ficar olhando em documentos pra tomar nenhuma decisão. Eu vejo o que tá precisando na hora e já decido assim mesmo. Às vezes eu converso com alguém pra pedir uma opinião, mas é só isso [...]”*.

Na categoria “Construção de Conhecimento”, o sujeito pesquisado busca informações a respeito do ambiente de negócios, direta ou indiretamente, porém, não se aprofunda na questão de como são realizadas essas buscas. O entrevistado diz nunca ter perdido nenhuma oportunidade de negócio por falta de informação.

Em relação à categoria “Tomada de Decisão”, verifica-se que as decisões são tomadas individualmente, ou seja, centram-se no proprietário da loja, que descreve da seguinte forma: *“Eu sempre procuro analisar bem a situação, ver qual caminho eu posso seguir, se pode dar certo ou não [...]”*. Infere-se que as decisões são baseadas na racionalidade e compartilhadas com os funcionários desde que seja necessário, caso contrário não são compartilhadas. Os ajustes nas decisões são feitos de acordo com a necessidade. O monitoramento é realizado por meio da análise das vendas, do movimento de saída dos produtos. Já a avaliação formal não é feita. O entrevistado argumenta pensar estrategicamente: *“Olha... eu sempre procuro tá pensando como a loja vai estar daqui a uns meses, fazer estoque de algum produto que eu sei que vai vender mais em alguma época [...]”*.

Entrevistado C: Entre os elementos abordados na categoria “Criação de Significado” todos os elementos estão presentes. Portanto, foi possível perceber nos argumentos do entrevistado que o tipo de informação orgânica mais relevante para a tomada de decisão são os relatórios gerenciais, pois, como explica ele *“[...] aí dentro você tem as planilhas de venda, fluxo de caixa, esse tipo de coisa [...]”*.

Em relação à valorização das fontes de informação produzidas internamente, o entrevistado é consciente de sua importância: *“[...] documentos produzidos aqui eu tenho que consultar né, lógico [...]”*. Porém, destaca que: *“[...] não tem uma só, o que tiver no momento disponível ali, porque e outra a informação é gratuita [...]”*. O entrevistado além de valorizar as fontes informacionais internas, também deixa claro que somente o uso delas não é suficiente, fazendo uso, sempre que necessário de fontes externas.

No que se refere a importância da informação orgânica, o entrevistado se mostra consciente, o que é corroborado pelo fato de que ele recorre às informações sempre que necessário. A confiabilidade é 100%, pois “[...] *fora o documento sempre tem a oportunidade de negócio é diferente*”. Infere-se que o entrevistado realiza análise de valor nas informações produzidas internamente, definindo estratégias de negócio e de vendas, o que reforça a hipótese de que a informação orgânica é um tipo de informação estratégica.

No que tange à categoria “Construção de Conhecimento” a busca sobre o ambiente de negócios da empresa é realizada mediante a participação em eventos, treinamentos e reuniões. Esse fato é corroborado pela resposta no questionário aplicado na qual o entrevistado assinalou participar de programas de treinamento e capacitação profissional, o que inclui também se adequar às novas demandas do segmento e do mercado, e que são obtidas por meio da busca de informações sobre o ambiente.

No entanto, o entrevistado não se recorda de ter tido algum tipo de perda de oportunidade de negócio e de dinheiro pela falta de informação. Essa questão, muitas vezes, não é percebida, pois as oportunidades não são apresentadas de maneira clara. Deve haver por parte dos gestores uma percepção acentuada e uma visão de negócio avançada para detectar possíveis oportunidades, caso contrário, eles sequer perceberão que houve algum tipo de perda. Isso é confirmado pelo fato de que a construção de conhecimento a partir da criação de significado é ausente, ou seja, não há conversão para a apropriação da informação a fim de construir novos conhecimentos.

Na categoria “Tomada de Decisão” todos os elementos são contemplados. No entanto, conclui-se que não há por parte do entrevistado a cultura de seguir um modelo de tomada de decisão, visto que as decisões são tomadas unicamente por ele: “[...] *varia de acordo com o problema*”. Apesar de este ter assinalado no questionário que toma suas decisões a partir da estruturação do problema e da análise das alternativas, percebe-se que ele também valoriza os elementos subjetivos no momento de analisar um problema: “[...] *Eu tento me policiar no que eu tenho em mãos, que seria no que você colocou aqui em cima, nos documentos. O feeling todo mundo vai usar, agora o que diferencia a gente da máquina é isso, então eu faço uso da intuição, mas ponderada, sempre me policiando pra também não, então tipo assim, eu uso o feeling, mas também recorrendo aos documentos e*

ao sistema". Infere-se que se trata de um processo decisório e que contempla todos os aspectos importantes, pois valoriza informações registradas em documentos e no sistema de informação e, também, na própria mente, ou seja, corrobora aquilo que a literatura diz sobre a melhor tomada de decisão ser aquela que agrega aspectos racionais e subjetivos como a intuição.

A comunicação das decisões é feita sem nenhuma formalidade, pois, como se trata de pequenas empresas, não existe a necessidade de se realizar nenhum tipo de ação específica para este fim.

De acordo com o entrevistado, a empresa permite que sejam realizados ajustes sempre que houver a necessidade de mudança, já que por meio do monitoramento das decisões implantadas pode-se diagnosticar se as expectativas estão alcançando os níveis desejáveis. As avaliações são feitas a partir da coleta de dados: *"[...] a gente vai colhendo informação de acordo com as vendas, vendo os resultados, fecha o tablóide, fechou o mês, faz uma reunião e aí como é que foi lá, bom foi bom, o outro não foi bom, lá vendeu tanto o outro lugar vendeu tanto, por que será que aconteceu isso"*. Sendo assim, se os objetivos não estão sendo atingidos o sujeito pesquisado busca novas alternativas fomentadas pelas informações coletadas. A partir dos processos de monitoramento e de avaliação é possível desenvolver ações estratégicas a médio e longo prazo.

A empresa pensa estrategicamente quando toma suas decisões: *"[...] a gente faz pensando a médio e a longo prazo, mas então a loja é pequena [...]"*. No entanto, as estratégias são definidas em conformidade com a realidade da empresa. Como se trata de pequena empresa, as ações estratégicas são voltadas para atender essas especificidades.

Entrevistado D: Todos os elementos da categoria "Criação de Significado" estão presentes na fala do entrevistado. Segundo ele, o tipo de informação orgânica mais relevante são as notas do setor de compras, pois permitem visualizar: *"[...] quando precisa de alguma coisa, uma compra nova, uma promoção, uma nota de pedido"*. As fontes destacadas pelo entrevistado são as reuniões e os documentos internos e externos. Há o reconhecimento da importância da informação orgânica para a tomada de decisão. Quanto à frequência de uso, destacou recorre a elas sempre que necessário. Em relação à confiabilidade explicou que: *"Confiamos sim, com certeza. Por que são informações que saem daqui de dentro"*.

A respeito da categoria “Construção de Conhecimento”, o entrevistado relatou que há busca a respeito do ambiente de negócios da empresa. Porém, destacou que o próprio cliente traz informações importantes sobre os concorrentes, a respeito de preços, promoções, o que contribui para a análise concorrencial. Admite que já perdeu oportunidades por falta de informação: *“De perder todo mundo perde, por falta de arriscar, por medo de arriscar, sempre por um lado você perde alguma coisa”*. Percebe-se a ausência da construção de conhecimento por meio da criação de significado das informações.

A categoria “Tomada de Decisão” obteve a presença de todos os elementos. A tomada de decisão segue elementos referentes ao modelo racional *“[...] estruturação do problema e possíveis soluções”*. A empresa permite que sejam realizados ajustes nas decisões implantadas. O monitoramento e a avaliação também são realizados para o acompanhamento das decisões, que são compartilhadas entre os proprietários e gerentes da loja, em reuniões. O entrevistado admite pensar estrategicamente: *“Hoje, tudo que nós pensamos para a loja é a médio e a longo prazo. Por exemplo, a introdução de uma nova linha de produto, ou quando é uma época de aumento de venda de fio, por exemplo, que é uma coisa básica pra nós”*.

Entrevistado E: Todos os elementos da categoria “Criação de Significado” foram ausentes nos argumentos do entrevistado. Infere-se que a empresa não valoriza as informações produzidas internamente, a fim de utilizá-las no processo decisório, como explicitado pela fala: *“[...] nós não utilizamos informações de documentos para tomar as decisões”*.

Em relação à categoria “Construção de Conhecimento”, somente a temática busca de informações sobre o ambiente de negócios e da empresa encontra-se presente. Destacam-se, como meio de obter tais informações, as reuniões e as palestras que são oferecidas pela Rede e, também, as conversas e o compartilhamento de informações com outros associados.

No que tange à categoria “Tomada de Decisão”, todos os elementos encontram-se presentes na fala do entrevistado. O processo decisório se assemelha ao modelo racional, pois é feita a análise e estruturação do problema; e também ao modelo político, pois se trata de decisões tomadas em grupo, com a discussão dos envolvidos. As decisões são compartilhadas com os funcionários. Quando estes não

estiverem envolvidos, somente se houver necessidade. As decisões podem ser ajustadas sempre que não estiverem atingindo os efeitos desejados.

O entrevistado acredita que a Rede é que monitora e avalia a qualidade das decisões implantadas. Infere-se, nesta fala, que é de responsabilidade da própria empresa executar tais tarefas, pois cabe a ela acompanhar a qualidade e a efetividade das decisões. Mesmo participando de uma rede de lojas, a empresa não pode correr riscos e transferir esta responsabilidade. O interessante é que haja um esforço conjunto, entre a Rede e a empresa, trabalhando em parceria para o crescimento de ambas. No entanto, as decisões que competem à gerência da Rede são todas comunicadas nas reuniões, realizadas periodicamente. O entrevistado cita que a empresa está pensando estrategicamente, ou seja, no futuro.

Entrevistado F: Na categoria “Criação de Significado”, identificou-se alguns elementos como o uso das informações orgânicas contidas nos livros fiscais, como meio de fomentar a tomada de decisão, pois de acordo com o entrevistado: “[...] *lá você tem registrado todas as transações da loja, é bem completo*”. A frequência de uso é periódica e a confiabilidade é total. No entanto, o entrevistado não reconhece pelos argumentos citados, esse tipo de informação como uma fonte de informação produzida pela própria empresa, uma lacuna considerável para que possa construir conhecimento a partir das informações produzidas.

A maneira usual de obter informações a respeito do ambiente de negócios da empresa é por meio de conversas com outros associados, ou seja, de maneira informal. Também não há consciência da perda de oportunidade de negócios por falta de informação.

Em relação à categoria de “Tomada de Decisão”, observou-se a presença de alguns elementos, e que a decisão varia de acordo com a complexidade da situação e do tempo disponível, o que é comprovado pela fala: “[...] *se é uma situação que é da rotina da loja, eu já decido na hora. Agora, se é uma coisa mais séria que envolve dinheiro ou algo assim, aí é diferente, eu pego e analiso direitinho, se precisar olho em algum documento, como eu falei no livro fiscal, e aí decido, mas com calma se eu tiver tempo*”. Os funcionários são sempre comunicados das decisões tomadas. Os ajustes são feitos de acordo com as necessidades. As decisões estratégicas são realizadas em situações mais complexas.

Entrevistado G: Todos os elementos encontram-se presentes na categoria “Criação de Significado”. Destaca-se o uso dos documentos administrativos no

processo decisório, a respeito dos quais o entrevistado diz: *“Eles vão me mostrar o que eu vendi, o que eu deixei de vender, o produto que eu vendi mais”*. A frequência de uso varia conforme a necessidade e a confiabilidade é alta. A valorização das fontes produzidas pela empresa também é citada: *“[...] conversas formais, que normalmente a gente vê como que tá, fica sabendo que o que os funcionários tão achando do jeito que a gente tá trabalhando, como a gente acha que eles tão trabalhando [...]”*.

Na categoria “Construção de Conhecimento” alguns elementos estão presentes na fala do entrevistado. A empresa costuma realizar pesquisas com outras lojas a fim de obter informações sobre como estão as vendas, os preços dos concorrentes, etc. Observa-se que o entrevistado constrói conhecimento a partir do uso das informações orgânicas e, também, desta busca: *“[...] quando você busca informação sobre a loja, sobre o mercado, você vai tendo uma experiência de como o mercado funciona, como é a tendência de venda de tal produto, se pode ser que vende ou não [...]”*. Infere-se que um dos meios de construir conhecimento é por meio da busca e do uso de informações, elementos constitutivos do comportamento informacional discutidos no capítulo 3. Não foram citadas perdas de negócios por carência de informação.

A respeito da categoria de “Tomada de Decisão”, tem-se que as decisões são tomadas de acordo com elementos discutidos pelo modelo político de tomada de decisão, em que as decisões são discutidas pelos envolvidos a fim de se chegar a um resultado satisfatório. Estas são comunicadas e compartilhadas em reuniões.

Os ajustes são permitidos: *“A gente volta e refazemos tudo, a gente muda. Ah, acontece, sempre que precisa, acontece sim”*. O monitoramento é feito informalmente, sem registros documentais. As decisões estratégicas dependem muito da situação, somente as decisões a longo prazo são pensadas estrategicamente.

Entrevistado H: Em relação à categoria “Criação de Significado”, o sujeito pesquisado afirma não utilizar a informação orgânica para tomar suas decisões. Afirma o entrevistado: *“[...] nós não utilizamos informações de documentos para tomar as decisões”*. Ou seja, apesar de a empresa produzir diversos tipos de informação orgânica, não há percepção do valor deste tipo de informação como subsídio no processo decisório, bem como em todos os processos de criação de significado.

No que tange à categoria “Construção de Conhecimento” o entrevistado busca informações sobre o ambiente de negócios em fontes formais e informais, por meio de “[...] *conversas com associados da Rede, amigos, parceiros e também nas reuniões ou nas palestras que acontecem da Rede ficamos sabendo de bastante coisa e também trocamos bastante informação*”. Esta posição é confirmada pela resposta obtida no questionário, na qual o gestor afirma obter informações com colegas de trabalho e em documentos oficiais. Segundo o entrevistado, a empresa não teve nenhum tipo de perda de oportunidade ou de dinheiro por falta de informação.

Em relação à categoria “Tomada de Decisão” tem-se que: “*As decisões ocorrem sempre através de reuniões. Nós nos reunimos e analisamos a situação. A partir daí, discutimos as possíveis soluções e chegamos a um consenso entre todo mundo. Sempre ocorre desta forma. Às vezes pode ser que possa variar porque depende muito da situação, mas normalmente nós fazemos assim*”. Ou seja, as decisões são tomadas coletivamente, por meio de estruturação e análise, pelas pessoas envolvidas, com o propósito de chegar a um consenso. Contudo, as informações utilizadas para a análise são de caráter informal. Como há a estruturação do problema e a discussão entre as partes envolvidas, concluímos que o gestor toma suas decisões embasados em aspectos do modelo racional e também do modelo político de tomada de decisão.

A comunicação das decisões somente é feita se houver a necessidade de envolvimento dos funcionários, como, por exemplo, em casos de mudanças de preços, promoções, entregas de produtos ou problemas em algum setor. Caso contrário, elas não são repassadas. A empresa permite que sejam realizados ajustes em decisões cujos resultados não estão de acordo com as expectativas, sempre que necessário.

O entrevistado atribui a responsabilidade de monitorar e avaliar as decisões à gerência da Rede, que realiza diversas transações comerciais para as lojas tais como negociação com fornecedores e compra de produtos, entre outras. Afirma o entrevistado: “*Nas reuniões da Rede nós sempre ficamos sabendo como estão se desenvolvendo as decisões que a Rede toma. Ela sempre nos informa como estão indo as coisas*”. Percebe-se que o gestor não tem clareza quanto a suas responsabilidades e as transfere para a Rede, quando deveria fazer pessoalmente o monitoramento e avaliação de suas decisões.

Em relação ao fato de a empresa pensar estrategicamente, em poucas palavras explicou: “*Sim, nós sempre estamos pensando no futuro*”. No entanto, não fez nenhum aprofundamento sobre como são feitas as ações estratégicas.

Entrevistado I: Na categoria “Criação de Significado” tem-se a presença de alguns elementos, como o uso frequente dos relatórios gerenciais para auxiliar nas decisões relacionadas à loja. No entanto, não foram identificados, na fala do entrevistado, argumentos indicativos de reconhecimento da relevância da informação orgânica. Há destaque para as fontes formais produzidas pela empresa, como as reuniões realizadas pelos proprietários juntamente com os funcionários.

A propósito da categoria “Construção de Conhecimento”, tem-se a presença da busca de informações sobre o ambiente de negócios. O gestor admite ter perdido oportunidades por falta de informação: “[...] *creio que sim, é que às vezes acontece alguma coisa e a gente fica sabendo depois [...]*”.

Na categoria “Tomada de Decisão” todos os elementos estão presentes. O modelo de tomada de decisão citado é o racional. As decisões são sempre comunicadas e ajustadas de acordo com as necessidades. O monitoramento e a avaliação são realizados, e as decisões são pensadas de forma estratégica. Apesar de todos os elementos estarem presentes na fala do entrevistado, eles foram citados superficialmente, não houve aprofundamento quanto à forma como são realizados os processos citados.

Entrevistado J: Todos os elementos foram contemplados na categoria “Criação de Significado”. O tipo mais relevante de informação orgânica para a tomada de decisão, de acordo com o entrevistado, é a nota fiscal, pois “[...] *garante que a empresa tem pra se garantir de problemas futuros*”. Portanto, a confiabilidade é garantida. O uso é frequente variando de acordo com a necessidade. As fontes formais mais valorizadas produzidas pela empresa são as reuniões.

Somente o elemento “Busca de informações sobre o ambiente de negócios” está presente. O entrevistado diz que por meio das “[...] *reuniões da rede mesmo, a gente procura conversar bastante, mas é... muitas outras coisas também, conversas do tipo, quais são as dificuldades que cada um tá passando dentro da empresa, trocando essas informações... é de uma maneira constante até*”.

A tomada de decisão é feita, por vezes, seguindo os preceitos do modelo político, mas também agrega aspectos subjetivos como a intuição e a experiência adquirida. Essa forma de agir é comum em pequenas empresas, em que os

gestores fazem uso, especialmente, das experiências acumuladas durante os anos de trabalho. Neste caso, o entrevistado toma as decisões individualmente, realizando ajustes sempre que necessário. No entanto, o monitoramento e a avaliação não estão presentes nos argumentos do entrevistado, e decisões estratégicas também não são realizadas.

6.9 Análise da Categoria Criação de Significado

Percebeu-se, por meio da análise das entrevistas realizadas junto aos tomadores de decisão, que grande parte deles usa a informação orgânica no processo decisório. Somente três não fazem uso desse tipo de informação: neste caso, o processo decisório é realizado somente apoiado em informações informais, advindas de fontes não convencionais.

As informações orgânicas citadas como mais relevantes foram:

- Notas fiscais de vendas;
- Relatórios gerenciais;
- Balanços;
- Notas de compra;
- Livros fiscais;
- Documentos administrativos.

Nota-se que são informações que dizem respeito às atividades financeiras da empresa, que demonstram o volume de vendas, a entrada e saída de produtos, o nível de estoques.

Realizando uma comparação entre as respostas obtidas no questionário e as obtidas na entrevista, percebe-se que a produção de informação orgânica ainda é deficiente: a maioria das atividades que são registradas são aquelas que exigem comprovação legal e jurídica. Da mesma forma, observou-se que poucas são as informações que os gestores consultam para tomar uma decisão. Essas informações que foram destacadas correspondem apenas a uma pequena parcela das que são produzidas pelas empresas, há ainda outros tipos de informação orgânica que poderiam ser utilizados de maneira estratégica e que não são aproveitados.

Em relação à valorização das fontes de informação, a grande maioria reconhece a importância das informações advindas dessas fontes para a tomada de decisão. Houve uma grande incidência de reuniões como forma de obtenção dessas

informações. Infere-se que as empresas que não reconheceram a importância em questão são aquelas que não utilizam a informação orgânica para a tomada de decisão.

Sendo assim, os entrevistados que valorizam as informações orgânicas argumentam que se trata de informações importantes, pois dizem respeito exclusivamente à empresa. O uso é feito em conformidade com a necessidade das decisões, portanto, todos acreditam que a confiabilidade é alta.

Conclui-se que há, em algumas das empresas pesquisadas, o uso da informação orgânica e não-orgânica a fim de dar sentido a mudanças do ambiente interno e externo, destacando-se as mudanças mais significativas, que são interpretadas e para as quais são criadas respostas, conforme a categoria discutida por Choo.

6.10 Análise da Categoria Construção de Conhecimento

As empresas são praticamente unânimes em afirmar que buscam informações sobre o ambiente de negócios no qual a empresa se encontra inserida. Do total de nove empresas pesquisadas, somente uma reconhece não fazê-lo. Esta busca normalmente é feita a partir de conversas entre os associados da Rede e em reuniões e eventos realizados pela própria Rede. Portanto, são buscas caracterizadas pelo compartilhamento de informações, com certa informalidade, já que não há nada documentado.

Destaca-se que os associados da Rede têm a cultura de compartilhar informações em conversas formais e informais, reuniões e eventos. Apesar de serem concorrentes, os empresários sabem da necessidade de trocar informações e também do papel do associativismo na economia atual, corroborando a literatura que apresenta esse tipo de relação como coopetição (cooperação e competição ao mesmo tempo).

Uma questão que merece destaque é o fato de que a grande maioria dos entrevistados não têm consciência das perdas que ocorrem diariamente pela falta de informação interna e externa. Apesar de realizarem buscas a respeito do ambiente de negócios, não detectam a perda de oportunidades. Esta é uma questão relevante, pois indica que a empresa não monitora adequadamente o ambiente, ou falta percepção, por parte do gestor das oportunidades que o mercado está

oferecendo para o seu segmento de negócio. Somente dois deles admitiram ter havido prejuízos pela falta de informações, porém, a situação não foi relatada.

A construção de conhecimento é bastante deficiente. Foi possível detectar somente em dois entrevistados alguns elementos que caracterizam tal ação, a partir da produção e busca de informações. As empresas criam informação, porém, não organizam, processam de modo a criar novos conhecimentos por meio do aprendizado, conforme preconiza essa categoria.

Conclui-se que se trata de uma temática que deve ser avaliada mais profundamente pelas empresas, pois a geração de conhecimento entre os seus membros é fundamental para que se mantenham competitivas no mercado. A Rede oferece aos associados oportunidades de construção de conhecimento por meio de reuniões, palestras informativas, treinamentos e capacitações, cabe a eles se envolverem mais nessas ações.

6.11 Análise da Categoria Tomada de Decisão

Em relação aos modelos de tomada de decisão que são citados pelos entrevistados, tem-se a preponderância de elementos do modelo racional e do político. Pelo fato, nota-se que as decisões, quando exigem um maior empenho por parte do gestor, são analisadas de forma mais detalhada, bem como são discutidas com as possíveis soluções, características do modelo racional; porém, as decisões também sofrem influência de outras pessoas, pois são discutidas em reuniões com os envolvidos, preceitos do modelo político, confirmando os dados obtidos pelo questionário.

Portanto, pode-se considerar que se trata de decisões que não são embasadas em um único modelo: há elementos característicos do modelo racional e do modelo político, pois na maioria das empresas as decisões são tomadas coletivamente. Deve-se destacar ainda a presença de aspectos subjetivos como a intuição e o conhecimento adquirido, já que de acordo com argumentos citados pelos entrevistados há o uso desses aspectos, principalmente, quando se trata de decisões rotineiras ou que já aconteceram antes.

A comunicação e o compartilhamento das decisões são feitos de diferentes formas. Para as decisões em que os funcionários não participaram da tomada de decisão propriamente dita são comunicadas a eles por meio de reuniões. Por outro

lado, no caso das decisões em que os funcionários foram envolvidos diretamente, não há uma ação comunicativa formal, a comunicação formal somente é feita se houver necessidade.

A partir do momento em que uma decisão é implementada, há o surgimento de uma ação que consiste na comunicação da mesma aos envolvidos. Em outras palavras, a decisão gera uma ação de comunicação.

As empresas são unânimes em permitir que sejam realizados ajustes, quando a decisão implementada não estiver atingindo os objetivos iniciais estabelecidos. Para tanto, é realizado o monitoramento e a avaliação dessas decisões, a fim de realizar tais ajustes. Vale ressaltar que esses processos são realizados de maneira informal, sem registros das atividades realizadas.

Em relação à visão estratégica, algumas empresas acreditam tomar decisões pensando estrategicamente. Porém, elas destacam que isso varia conforme a decisão, em situações de importância menor não haveria tempo nem necessidade de agir dessa forma. Tal postura se justifica por se tratar de empresas de pequeno porte, possuidoras de conhecimentos e percepções reduzidas das oportunidades e ameaças do ambiente e que ignoram tais fatores no processo de tomada de decisão.

Em suma, pode-se considerar que apenas algumas empresas buscam e avaliam informações para tomar decisões importantes, o que contempla a categoria da tomada de decisão.

6.12 Modelo de Gestão da Informação Orgânica voltada para Pequenas Empresas

De acordo com o objetivo da pesquisa, será proposto um modelo de gestão da informação que priorize fundamentalmente a informação orgânica. Para tanto, é necessário caracterizar o segmento ao qual está relacionado.

O segmento de micro e pequenas empresas é um dos principais pilares de sustentação da economia nacional. No entanto, grande parte dessas empresas não consegue se manter no mercado. A taxa de “mortalidade” empresarial é elevada, 27% das empresas paulistas encerram suas atividades no primeiro ano²⁴.

²⁴ Dados obtidos no site Sebrae-SP. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/QueroAbrirUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>>.

Naturalmente, a realidade das pequenas empresas é diferente daquela das grandes organizações. Trata-se de um espaço em que o proprietário é empreendedor e trabalhador ao mesmo tempo. Há organizações com um número mínimo de funcionários, por vezes apenas dois ou três e da mesma família.

Ainda, conforme o SEBRAE, as principais características do empresário da micro e pequena empresa (MPE) são:

- Aprendeu o ofício na prática como empregado;
- Vem das áreas de produção ou vendas;
- Altamente intuitivo;
- Decide empiricamente;
- Limita-se a acompanhar a concorrência;
- Estilo de administração autocrático/paternalista;
- Fazedor de tudo;
- Individualista;
- Visão e preocupação imediatista;
- Descrente de mudanças e aprendizagem;
- Desinformado: não lê;
- Não investe em autodesenvolvimento.

As MPE são as principais geradoras de novos empregos no País e por isso têm chamado a atenção de pesquisadores, os quais acreditam que com o aprofundamento de estudos voltados para esse setor se possa auxiliar as empresas a diminuir a alta taxa de “mortalidade” da qual são vítimas.

Uma das possíveis razões para esse índice é a falta de gerenciamento informacional, visto que não há percepção, por parte dos gestores, a respeito da importância das informações produzidas e adquiridas externamente como diferencial estratégico.

No Brasil, ainda não existe uma extensa produção acadêmica científica voltada para o contexto das pequenas empresas e, principalmente, para a questão das possíveis formas como essas pequenas empresas e micro podem lidar com a informação de maneira estratégica.

Portanto, com base na literatura relacionada ao gerenciamento estratégico da informação e, também, ao universo estudado, propõe-se um modelo de gerenciamento informacional baseado na informação orgânica e voltado para o contexto de micro e pequenas empresas.

A literatura discute diversos modelos de gerenciamento informacional. Os clássicos, de amplitude nacional e internacional no campo da Ciência da Informação são: McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003). Por esta razão, utilizamos como base as dimensões que compõem esses modelos, a fim de adaptá-los à realidade estudada.

Oliveira e Duarte (2010, p.7-8) elucidam todas as dimensões, conforme figura abaixo:

Etapas	Autores	Dimensões Contempladas nos Modelos de GI
Determinação de necessidades/ exigências/ requisitos de informação	McGee e Prusak (1994); Davenport (1998); Choo (2003)	I Determinação de necessidades de informação II Determinação de exigências de informação
Aquisição, coleta/ obtenção de informação	McGee e Prusak (1994); Davenport (1998); Choo (2003)	III Determinação de requisitos de informação IV Aquisição de informação V Coleta de informação
Organização da informação	Choo (2003)	VI Obtenção de informação VII Organização da informação VIII Armazenamento da informação
Armazenamento da informação	McGee e Prusak (1994); Choo (2003)	IX Distribuição de informação X Classificação de informação XI Tratamento de informação
Distribuição da informação	Davenport (1998); Choo (2003)	XII Apresentação de informação XII Desenvolvimento de produtos e serviços
Classificação, tratamento e apresentação da informação	McGee e Prusak (1994)	XIII Desenvolvimento de serviços de informação XIV Utilização da informação/Usos
Desenvolvimento de produtos e serviços informacionais	McGee e Prusak (1994); Choo (2003)	XV Disseminação da informação XVI Análise da informação
Utilização da informação	McGee e Prusak (1994); Davenport (1998); Choo (2003)	
Disseminação da informação	McGee e Prusak (1994)	
Análise da informação	McGee e Prusak (1994)	

Figura 57 – Dimensões Comuns e Distintas aos Modelos de Gestão da Informação (GI).

Fonte: Oliveira e Duarte – 2010 – p.7-8.

A partir da análise das dimensões dos três modelos utilizados como base, realizou-se uma adaptação à realidade de estudo do presente trabalho, pois existem especificidades intrínsecas que devem ser consideradas. Uma delas é a informalidade no tratamento das informações de clientes, fornecedores, etc. Outro fator muito comum, e que evidentemente atrapalha, é a condição financeira das empresas, que muitas vezes impossibilita a aquisição de materiais e equipamentos e a contratação de pessoal com maior qualificação.

O modelo intitulado “Gestão da informação orgânica voltada para pequenas empresas” visa processar, tratar e disponibilizar as informações produzidas internamente, ou seja, a informação orgânica. Ocorre que as empresas menores são mais sensíveis às variações internas e do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

Foram definidas 8 (oito) etapas da gestão da informação orgânica, apresentadas a seguir:

1. Sensibilização: trata em conscientizar os gestores da importância da realização deste estudo. Ou seja, demonstrar por meio de palestras e oficinas os benefícios da realização do gerenciamento. Consiste em uma etapa primordial para empresas que ainda não reconhecem o valor das informações que são geradas internamente. Somente com o apoio de todos os envolvidos é que será possível desenvolver um programa de gestão completo e satisfatório.

2. Análise interna do ambiente: Diagnóstico da situação informacional interna da empresa. Visa levar a conhecer o ambiente atual da empresa por meio de diferentes atividades, tais como: identificar os processos internos, com o objetivo de analisar quais atividades são realizadas, e identificar, dentre as atividades, quais delas geram produção de informação formal ou informal e quais se encontram relacionadas.

A partir do mapeamento das informações que são produzidas é possível identificar os fluxos informacionais e documentais. É possível também, identificar gargalos informacionais e avaliar os pontos fortes e fracos em relação à informação. A identificação de padrões na produção de informação também é importante, pois a partir dela se pode propor, caso já não haja, padrões para que não sejam produzidas informações desnecessárias. É relevante observar ainda quais atividades são realizadas informalmente e devem ser registradas/controladas.

Essas tarefas podem ser realizadas mediante o acompanhamento das atividades executadas, registrando suas características; e, também, a partir da aplicação de fluxogramas e outros instrumentos.

Deve-se atentar para não confundir os documentos que foram produzidos internamente com aqueles provenientes do ambiente externo. Qualquer confusão nesse sentido comprometeria a principal característica do modelo, o caráter orgânico.

3. Identificação das necessidades: É considerada por muitos autores como a mais importante etapa do processo, uma vez que visa identificar quais são as informações realmente úteis aos usuários.

A identificação consiste na análise das necessidades informacionais dos tomadores de decisão, ou seja, das informações orgânicas que podem suprir essas necessidades. Destaca-se que uma das formas de identificação das informações necessárias ocorre no momento da tomada de decisão e, sendo assim, a escolha da fonte de informação depende do tipo de informação que é necessária.

Geralmente, essas informações dizem respeito a questões de vendas, clientes, concorrentes, fornecedores.

- Vendas: indicadores de vendas, saída de produtos, tendências de preço, logística de entregas, margens e resultados de lucros, planejamento e definição de metas, entre outros;
- Clientes: informações a respeito das empresas ou indivíduos que adquirem produtos ou serviços da organização, como tendências nos gostos e costumes, necessidades, nível de satisfação com o produto, etc.;
- Concorrentes: informações relativas às empresas com as quais a organização em questão compete no mercado. Como exemplos podem ser citados lançamentos de novos produtos/serviços, preços praticados, entre outros;
- Fornecedores: informações referentes à aquisição de insumos e a forma de relacionamento com seus produtores.

As necessidades devem ser verificadas periodicamente, uma vez que à medida que as situações se apresentam elas tendem a sofrer variações.

4. Coleta/Seleção: Consiste em adquirir as informações que podem suprir as necessidades informacionais, por meio da existência de uma estrutura formal de obtenção. Deve ser feita diretamente nas fontes, ou seja, nos documentos produzidos ou nos sistemas de informação que foram identificados na fase de análise interna do ambiente. Caso haja na empresa setores formais, a coleta deve ser dividida entre os setores.

Como se trata de micro e pequenas empresas, a coleta não é um processo complexo, pois as fontes informacionais não são amplas e a produção de informação não é elevada como nas grandes empresas.

Cabe, nesta fase, selecionar as informações orgânicas mais relevantes contemplando as necessidades informacionais identificadas na etapa 2.

5. Tratamento e Classificação: Essas atividades têm como objetivo deixar as informações no formato físico mais adequado, bem como tratar o conteúdo de forma a atender as necessidades do tomador de decisão para as etapas seguintes. Optou-se por agregá-las por se considerar que possam ser realizadas simultaneamente.

O tratamento consiste em definir os procedimentos de tratamento que a informação receberá, para que posteriormente, se realizem as interpretações e análises diferenciadas, agregando-se valor por meio de comparações de períodos, informações em gráficos, indicadores etc. A classificação define quais tipos de informações dizem respeito às estratégias da empresa, quais são focadas em processos/procedimentos internos da empresa (setores de venda, planejamento, marketing, funcionários, etc.).

6. Armazenamento: Define como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor ambiente de armazenamento.

O armazenamento deve ser feito em um sistema de informação que pode ou não ser adquirido comercialmente. Neste caso, cada empresa definirá o que é melhor para si. O melhor ambiente para hospedar esse tipo de sistema é a Intranet, visto que se trata de informações de cunho estratégico, que não podem ser disponibilizadas em outros tipos de ambiente, como a *Web*. Mesmo que a empresa tenha segurança de sistemas adequada, é sempre um risco colocar informações produzidas por ela no ambiente *Web*.

A tecnologia propicia a recuperação eficiente e rápida das informações, o que é fundamental. Pois o caráter estratégico pode perdurar apenas algum tempo. Por isso, resalte-se a importância de que uma empresa saiba distinguir se possui tal potencial.

Os usuários do sistema devem ser classificados de acordo com sua competência, e o acesso deverá ser relativo às funções e responsabilidades exercidas. Somente o tomador de decisão poderá ter acesso completo ao sistema, sendo que os demais funcionários devem ter acesso restrito. Essa restrição é importante, pois dificulta o vazamento de informações estratégicas.

7. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: explora as informações obtidas pelo processo para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que auxiliem a empresa.

Esses produtos podem ser voltados para atividades comerciais, tais como: relatórios gerenciais, indicadores de desempenho de vendas, análise de produtos, pesquisas de mercado, força de vendas, aquisição de novos produtos, participação de mercado, promoção e propaganda, políticas mercadológicas e evolução de preços de produtos; ou atividades financeiras: análise dos índices financeiros para a empresa e, posteriormente, comparação com os dos concorrentes, análise do sistema de planejamento e controle financeiro, análise contábil, entre outras. São muitas as possibilidades de análises e agregação de valor às informações produzidas internamente.

8. Disseminação: Comunicação pelos canais formais e informais das informações que podem vir a ser utilizadas em ações estratégicas, a fim de preencher as lacunas de informação. Essa comunicação pode agregar valor aos processos internos e pode ser realizada a partir de reuniões com os funcionários, conversas informais, memorandos, relatórios, etc.

O modelo contempla apenas as informações orgânicas. Contudo, ressalta-se que um programa de gestão deve abranger as informações internas e externas essenciais para a sobrevivência das empresas. No entanto, compreender de que forma a empresa se comporta em relação às informações que são produzidas internamente é o primeiro passo para a implantação de um programa completo.

A seguir, apresenta-se a sistematização das etapas que compõem o modelo em questão, bem como as atividades relacionadas a cada uma delas.

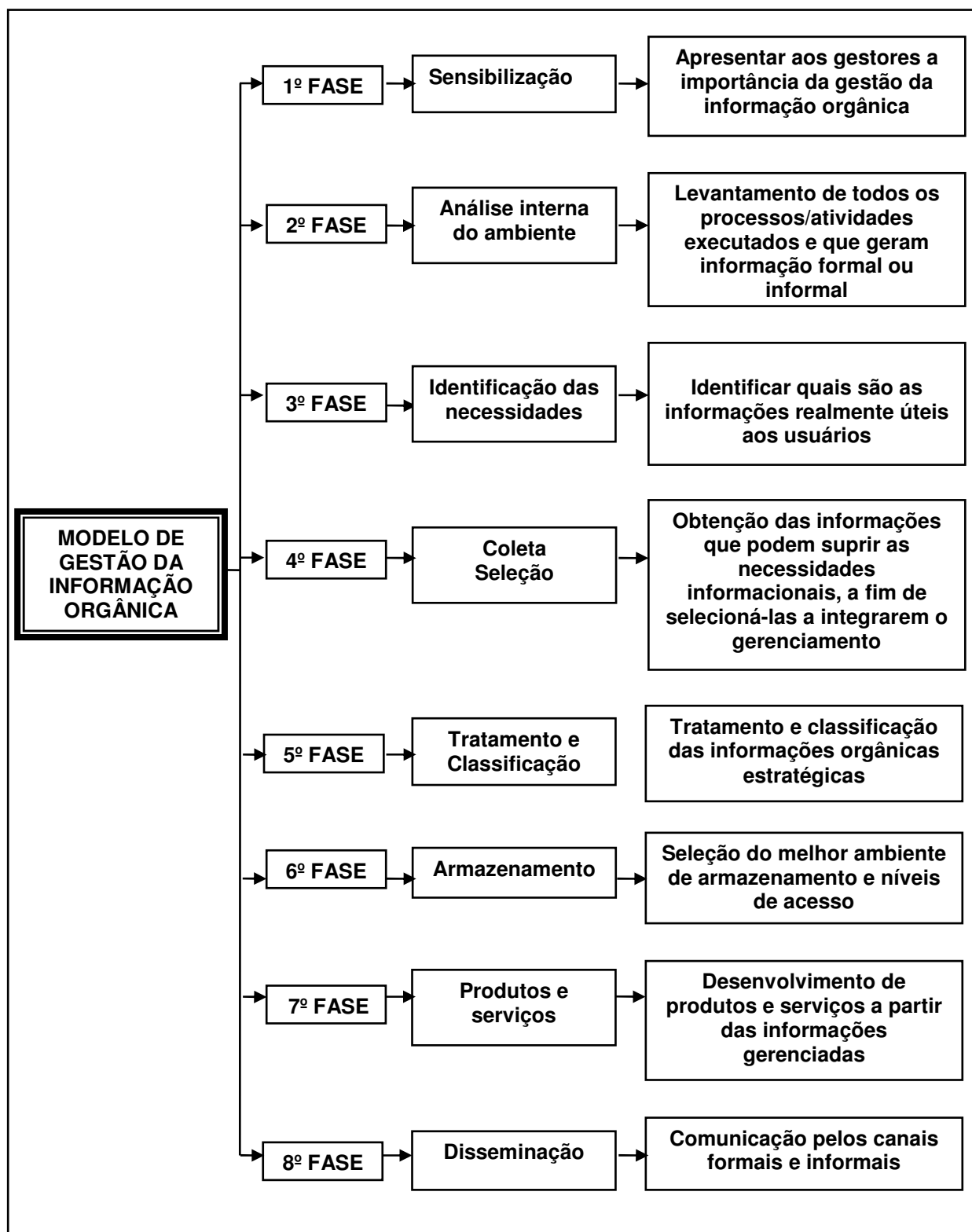


Figura 58 – Modelo de Gestão da Informação Orgânica.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conclui-se que para que o gerenciamento da informação obtenha êxito no âmbito das micro e pequenas empresas, é necessário que o proprietário e todos os colaboradores desenvolvam a consciência da importância de registrar as informações, abandonando o caráter informal da informação e desenvolvendo, assim, atividades relacionadas ao processo de obtenção, registro, compartilhamento, monitoramento e uso da informação dentro do ambiente de negócios. Essa consciência deve partir do proprietário, pois se percebe que a gestão da micro e pequena empresa está intimamente ligada às características e à personalidade do seu gestor principal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs como objetivo geral analisar a influência da informação orgânica para o processo decisório em ambiente empresarial competitivo.

Através da literatura analisada acerca do tema, foi possível compreender os principais conceitos discutidos na pesquisa: informação orgânica, informação não orgânica, informação arquivística, processo decisório, modelos de tomada de decisão, gestão estratégica da informação e comportamento dos tomadores de decisão. Contudo, deve-se ressaltar a dificuldade de encontrar textos científicos sobre informação orgânica e sobre informação arquivística. De fato, há uma carência de publicações científicas a respeito desta temática, entre outras razões por se tratar de uma discussão recente da área. Nesse sentido, foi complexo fundamentar e discutir os conceitos principais que sustentam este trabalho de pesquisa.

Sendo assim, é nítido o conflito entre a definição dos conceitos de informação orgânica e informação arquivística, fato que a literatura comprova. Vários são os autores que equiparam esses conceitos, conforme foi demonstrado na revisão de literatura e na análise dos dados. Ressalta-se que a pesquisa teve por finalidade evidenciar que eles não são equivalentes. Defende-se nesta pesquisa que informação orgânica é aquela produzida internamente à organização, enquanto que a informação arquivística abrange também as informações advindas das relações externas da instituição e, portanto, apresenta um conceito mais amplo, abrangendo a informação orgânica e a informação não orgânica.

Constata-se que a informação orgânica se constitui em um dos fatores responsáveis pela sobrevivência das organizações, visto que desempenha papel extremamente importante para o processo decisório, pois tem a função de minimizar os riscos e incertezas no momento da decisão, influenciando diretamente o desempenho da organização. Por meio da análise dos dados foi possível observar, no universo estudado, que a informação orgânica se encontra presente em todos os setores da organização, sendo produzida a todo o momento pelas pessoas que atuam em diferentes setores.

A informação orgânica é insumo e ao mesmo tempo produto de todos os processos organizacionais, pois se trata de um recurso gerado na própria organização. A organização, evidentemente tem acesso a todas as informações

geradas internamente, o que torna a informação orgânica um recurso estratégico, pois permite que se realize análise diferenciada, bem como que se agregue valor a ela, transformando-a em um insumo informacional diferenciado para as pessoas que atuam na organização.

A revisão de literatura e a análise e interpretação dos dados foram fundamentais, pois contribuíram para uma melhor compreensão do universo estudado, bem como permitiu confrontar o que a literatura discute com a realidade das empresas. Foi possível mapear os tipos de informação orgânica produzidos pelas empresas, bem como identificar, dentre eles, quais os mais utilizados para subsidiar o processo decisório.

No entanto, percebe-se uma clara deficiência no que tange à produção de documentos orgânicos que comprovem e controlem as atividades desenvolvidas na organização, para fins de comprovação legal, caso seja necessário. Infere-se, portanto, que a produção de informação orgânica é baixa. É evidente que, se a produção é pequena, inevitavelmente o processo decisório subsidiado por esse tipo de informação também será comprometido, pois nesse contexto a produção de informação orgânica é diretamente proporcional à qualidade do processo de decisão. Também há pouca percepção da importância de utilizar essas informações para o desenvolvimento de estratégias a fim de tornar a empresa mais competitiva, visto que se encontra em um segmento caracterizado por grande concorrência.

De acordo com a literatura, os principais modelos de tomada de decisão são: racional; processual; anárquico; político. Os modelos racional e processual apresentam características em comum, sendo que a única diferença entre eles reside no fato de que o processual permite ajustes na decisão quando não são atingidos os objetivos desejados. Já o modelo anárquico pode ser avaliado como o mais ambíguo dentre todos, pois não apresenta regras e procedimentos pré-estabelecidos: as decisões são obtidas de maneira inconsciente, e quando alternativas e soluções colidem. O modelo político, por sua vez é diretamente influenciado pelos interesses dos atores do processo. A decisão tomada geralmente não é a mais indicada para a solução do problema, mas sim aquela que irá satisfazer aos interesses dos envolvidos.

Desse modo, observa-se que todos os modelos apresentam algum tipo de similaridade, pois todos utilizam a informação como recurso para diminuir as incertezas e os riscos no momento da decisão. Contudo, após a análise dos

modelos, nota-se que nenhum deles apresenta como característica principal a informação orgânica. E, ainda, que apenas alguns modelos reconhecem a interferência clara de fatores cognitivos que não podem ser controlados.

O processo decisório é, na maioria das vezes, realizado de forma racional e política, ou seja, a partir da estruturação do problema e de análises das alternativas para posterior escolha entre uma delas, normalmente em reuniões com os envolvidos. Esse fato ocorre, também, quando as decisões são de caráter estratégico.

E vale destacar, ainda o papel da intuição no processo decisório em empresas de pequeno porte, pois muitas vezes o gestor decide em função de um processo intuitivo, baseado na apreensão de conhecimentos anteriormente adquiridos. No cotidiano das empresas estudadas constatou-se este fato, pois o contato direto com os atores do processo propiciou perceber que os gestores utilizam a intuição na decisão, muitas vezes aliada à informação. Isto ocorre porque as empresas deste porte não dispõem de tempo nem capital humano e financeiro para captar recursos destinados ao processo decisório, seguindo as etapas sugeridas pelo modelo racional, por exemplo.

Verificou-se, também, que o gerenciamento estratégico da informação é fundamental para as empresas que buscam se manter competitivas no mercado. Sendo assim, elas gerenciam as informações internas e externas a fim de monitorar os ambientes que influenciam a empresa. Nesse sentido, as empresas pesquisadas acreditam, em sua maioria, realizar o gerenciamento de informações, porém percebe-se na prática que isso não ocorre.

Pode-se considerar que o comportamento do decisor é influenciado pelo contexto em que está inserido. Se a empresa estimula o comportamento empreendedor e oferece condições para desempenhar o trabalho, certamente isso se reverte em benefícios para a instituição. Caso contrário, isto é, se não instiga os funcionários, não proporciona a elas as condições ideais, a organização arcará com as conseqüências de tal atividade. Deve-se ressaltar, ainda, que é extremamente importante que os responsáveis pelo processo decisório estejam conscientes da importância da informação orgânica, e que transmitam esse valor aos demais membros da organização que são produtores e consumidores de informação.

Por meio das análises de conteúdo conclui-se que na categoria Criação de Significado (Primeira Arena de Choo) o uso da informação orgânica está presente na

fala dos entrevistados, mas que, no entanto, ela não se converte em Construção de Conhecimento (Segunda Arena de Choo), fato que compromete a Tomada de Decisão (Terceira Arena de Choo) a partir da apropriação e uso do conhecimento.

Portanto, não é possível considerar que as três arenas discutidas pelo autor sejam contempladas no contexto deste estudo, pois as mesmas constituem um ciclo contínuo, em que exercem e sofrem influência uma sobre as outras. Conforme se comprovou por meio das análises das falas dos entrevistados, a criação de significado não é convertida em construção de conhecimento, ou seja, as categorias subsequentes são afetadas.

Destaca-se, também, a dificuldade de inferir a respeito de algumas respostas obtidas nas entrevistas, uma vez que parte dos entrevistados não discutiram a fundo algumas perguntas, respondendo-as de maneira superficial, fator que prejudicou a pesquisa no momento das análises.

O universo pesquisado, como se sabe, é composto por empresas de micro e pequeno porte. Trata-se de empresas com pequeno número de funcionários e reduzida estrutura organizacional. Os setores e as funções não são divididos formalmente. O proprietário, que é o tomador de decisão, também exerce funções de funcionário.

Por se tratar de um segmento que alicerça a economia do País, deve haver, por parte da comunidade acadêmica, uma maior atenção no sentido de estudar as especificidades de empresas desse setor, contribuindo para que a taxa de “mortalidade” seja reduzida. Esta pesquisa teve o intuito de colaborar também para reduzir essa taxa, por meio da realização de um estudo mais aprofundado acerca de questões relacionadas à informação.

Como resposta à situação problemática colocada na introdução do trabalho, verifica-se que a informação orgânica tem potencial de influenciar diretamente o processo decisório, desde que os produtores tenham consciência da importância de seu uso como elemento base da construção de ações de cunho estratégico ou não. No entanto, verifica-se também, que é baixa a valorização deste tipo de informação nas empresas estudadas, ou seja, as mesmas não usam efetivamente a informação orgânica presente no ambiente interno da organização, dando maior ênfase às fontes informais, conforme constatado nas análises.

A construção de um modelo conceitual voltado para o contexto das empresas, enfatizando o gerenciamento da informação orgânica, poderá servir como base para

que as empresas realizem de fato um programa de gerenciamento adequado à realidade por elas enfrentada.

Acredita-se, assim, que as argumentações e discussões apresentadas no âmbito da pesquisa tenham contribuído com o campo da Ciência da Informação no que se refere à produção informacional no contexto do processo decisório e da forma como os gestores usam a informação orgânica nesse processo.

Em suma, pode-se considerar que todos os objetivos estabelecidos inicialmente foram alcançados de maneira bastante satisfatória. Através da bibliografia analisada e das discussões contidas nas análises dos dados pode-se dar sustentabilidade à fundamentação teórica da pesquisa.

Ressalta-se que novas pesquisas podem ser desenvolvidas a partir das abordagens e discussões apresentadas. A literatura sobre o conceito e as características da informação orgânica ainda necessita ser aprofundada utilizando-se diferentes perspectivas de análise e de conteúdo.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. T. **Essence of Decision**: Explaining the Cuban Missile Crisis. Boston: Little Brown, 1972.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1977. 203p.
- ARQUIVO DO ESTADO DE SÃO PAULOa. **Manual de aplicação do plano de classificação e tabelas de temporalidade de documentos da administração pública do Estado de São Paulo**: atividades-meio. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008, 72 p. Disponível em: <http://www.arquivoestado.sp.gov.br/saesp/Manual_Aplicacao_da_Tabela_Temporalidade_versao_paraPDF.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2010.
- ARQUIVO DO ESTADO DE SÃO PAULOb. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. 54 p. Disponível em: <http://www.arquivoestado.sp.gov.br/saesp/GESTAO_DOCUMENTAL_APLICADA_1eda.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2010.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p. (Publicações Técnicas; nº 51)
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1985. 49 p. (Série Publicações Técnicas, n. 41)
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 4.ed. rev., 2010.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p.1-25, 2008. Disponível em: <www.uel.br/revistas/uel/index.../informacao/.../1843>. Acesso em: 15 maio 2010.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas. 2008. 137p.
- BELLOTTO, H. L. **Como fazer análise diplomática e análise tipológica de documentos de arquivo**. São Paulo, 2002. (Projeto Como Fazer, 8). 120p.
- BELLUZZO, R. C. B. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.23-54p.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000. p. 104.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira; CAZARINI, Edson Walmir. A nova geração de sistemas de apoio. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: ENEGEP, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART222.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2010.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. Uma breve história da tomada de decisão. **Harvard Business Review**, p.10, Jan. 2006. Disponível em: <http://www.gaussconsulting.com.br/artigos_atualizados/tomada_decisao.pdf>. Acesso em: 20 set. 2009.

CALDERON, W. R. et al. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p.97-104, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a11v33n3.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2^o ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172p.

CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da UEL. **Informação & Informação**. Londrina, v. 7, n. 2, p. 113-133, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www2.uel.br/revistas/informacao/viewarticle.php?id=125>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

CATARINO, M. E. et al. Tecnologias de informação aplicadas à tomada de decisão visando à competitividade organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p.177-196

CAVALCANTE, L. de F. B; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais: uma abordagem centrada em modelos mentais. XI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMACÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANCIB, 2010.

CAVALCANTE, L. de F. B; VALENTIM, M. L. P. Relações entre modelos mentais e comportamento informacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.158-169. 281p.

CAVALCANTE, L. de F. B; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais e o processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 268p.; p.117-127

CASE, D. O. **Looking for information**: a survey of research on information seeking, needs, and behavior. 2.ed. Amsterdam, 2007.

CENADEM. Site do CENADEM **Centro Nacional de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação**. Disponível em: <<http://www.cenadem.com.br>>. Acesso em: 26 jan. 2009.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 421p.

CHOO, C. W. **Perception and Use of Information Sources by Chief Executives in Environmental Scanning**. Faculty of Library and Information Science University of Toronto. 1994.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.1, p.1-25, 1972.

CONARQ. **Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos** (E-ARQ Brasil). Brasília, 2006. 133p.

CORNÉLIO, R. R. **A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização de saúde pública**: um estudo sobre o processo decisório na Secretaria de Saúde do município do Rio de Janeiro. 1999. 131f. Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração e Planejamento em Saúde, Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <http://portaldeseres.cict.fiocruz.br/transf.php?script=thes_cover&id=000049&lng=pt&nr m=isso>. Acesso em: 12 de fev. 2008.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **Behavioral Theory of the Firm**. 2^o ed. Oxford: Blackwell, 1992.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru (SP): EDUSC, 2003.

DÍAZ-PÉREZ, M.; MOYA-ANEGÓN, F. de. El análisis de patentes como estrategia para la toma de decisiones innovadoras. **El Profesional de La Información**, La Rioja, v. 17, n. 3, p.293-302, mayo/jun. 2008. Disponível em: <<http://elprofesionaldelainformacion.metapress.com/app/home/contribution.asp?referer=parent&backto=issue,5,14;journal,3,61;linkingpublicationresults,1:105302,1>>. Acesso em: 25 set. 2008.

FAUVEL, T. H. F.; VALENTIM, M. L. O. Informação orgânica como subsídio para o processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 268p.

FERREIRA, L. B. **Terceirização em TI sob os aspectos de estratégia, tomada de decisão e análise de investimentos** – Estudo de múltiplos casos em três organizações franqueadas da Coca-Cola do Brasil. 2005. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005. Disponível em: <<http://www.pep.ufrn.br/publicacoes.php?enviou=1>>. Acesso em: 15 jun. 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Brasília: Líber Livro, 2005. 79p.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. Da informação à política informacional das organizações: um quadro conceitual. **RAP**, São Paulo, v.29, n.3, jun./set. 1995, p.73-86. Disponível em:
< http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1995/1995_026_RAP.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2008.

FONSECA, M. O. **A Arquivologia e Ciência da Informação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 124 p.

FONSECA, M. O. Informação, arquivos e instituições arquivísticas. **Arquivo e Administração**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 33-44, jan./jun. 1998.

GARCIA, O. M. C.; JUNIOR, V. F. S. A aplicação da arquivística integrada, considerando os desdobramentos do processo a partir da classificação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 7, n. 1, p. 41-56, jan./jun. 2002. Disponível em:
<www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/.../1446>. Acesso em: 20 jan 2010.

GARCIA, R.; FADEL, B. Comportamento informacional em CI: estudo da percepção do indivíduo sobre o processo decisório. X ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMAÇÃO, 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ENANCIB, 2009.

GARCIA, R. et al. Teoria dos prospectos: estudo sobre os vieses de percepção do usuário da informação no processo decisório. XI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANCIB, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 200p.

GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 351p.

GOMES, E.; BRAGA, F. Construção de um sistema de inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 351p.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 120p.

GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.1, p.72-80, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a09.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

GURGEL, M. F. **Criatividade e inovação**: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. 203f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio de Janeiro).

HEREDIA HERRERA, Antonia. **Archivística general**: teoría y práctica. Sevilla, Espanha : Diputación Provincial de Sevilla, 1993.

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da Arquivologia. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p. 28-60, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000005190&dd1=09a59>>. Acesso em: 10 fev 2010.

JANNUZZI, C. A. S. C. **Gestão da informação nas empresas**: uma abordagem conceitual para a Ciência da Informação, São Paulo, USP, 2004. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de São Paulo.

LAUDON, K. C.; LAUNDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 561p.

LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 351p.

LOPES, L. C. **A informação e os arquivos**: teorias e práticas. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCar, 1996. 142p.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Aspectos cognitivos que interferem na tomada de decisão em ambientes informacionais . In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.204-216. 281p.

LOUSADA, M. VALENTIM, M. L. O. Informação orgânica como insumo do processo decisório empresarial. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 243-261.

LUDWING, A. C. W. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2009. 124p.

MACHADO NETO, N. R. Gestão de conhecimento como diferencial competitivo. SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília. **Anais...** Brasília: Linker, 1998.

MAFRA PEREIRA, F. C.; BARBOSA, R. R. A decisão estratégica por executivos de micro e pequenas empresas e a cadeia alimentar informacional como modelo integrativo de fontes de informação. X ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ENANCIB, 2009. Disponível em: <dc12.ccsa.ufpb.br:8080/.../GT%204%20Txt%20-%20BARB~1%20COM%20TÍTULO.pdf ->. Acesso em: 10 jan. 2010.

MAFRA PEREIRA, F. C.; BARBOSA, R. R. Modelo de tomada de decisão em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado de Belo Horizonte. VIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANCIB, 2007. Disponível em: <<http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT4--023.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2008.

MAFRA PEREIRA, F. C. **Uso de fontes de informação**: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte. 2006. 154f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EARM-6Z9PVJ/1/mestrado___frederico_cesar_mafra_pereira.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2010.

MAFRA PEREIRA, F. C.; BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.13, n.1, p.95-111, jan./abril.2007.

MARCH, J. G. **A Primer on Decision Making**: how Decisions Happen. Nova York: Free Press, 1994.

MARCH, J. G., SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 192-220, 1975.

MARCONI, M. A. de.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297p.

MARIZ, A. C. A. **Arquivos públicos brasileiros**: a transferência da informação na Internet. 2005. 187f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <www.asocarchi.cl/DOCS/43.PDF>. Acesso em: 05 de nov. 2008.

MARTÍNEZ – SILVEIRA, M.; ODDONE, N. Necessidades e comportamento informacional: conceitualização e modelos. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.1, p.118-127, maio/ago. 2007.

MATIAS- PEREIRA, J. **Manual de metodologia de pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 154p.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v.21, no. 2, p. 246-275, 1976.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999. disponível em: <revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/290/256>. Acesso em: 10 fev. 2009.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. A interface entre o comportamento organizacional e o informacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.55-69. 281p.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n.37, p. 7-32, 1999.

MORENO, N. A. A informação arquivística e o processo de tomada de decisão. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.17, n.1, p.9-19, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100->>. Acesso em: 10 ago. 2007.

MORENO, N. A. **A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias**. 2006. 220f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: www.bibliotecadigital.ufmg.br/.../doutorado___n_dina_aparecida_moreno.pdf . Acesso em: 15 jun 2008.

MORENO, N. A. A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias: procedimentos metodológicos. **Informação & Informação**, Londrina, v. 11, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em <www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/.../1732>. Acesso em: 15 jun. 2009.

MOTTA, P. R. M. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NAVEGA, S. Princípios essenciais do data mining. In: CONGRESSO E FEIRA NACIONAL SOBRE ECM E GED, 26., 2002. **Anais...** São Paulo: CENADEM, 2002. Disponível em: < <http://www.intelliwise.com/reports/i2002.pdf>>. Aceso em: 31 jul. 2010.

NASSIF, M. E. Análise de pesquisas sobre o comportamento informacional de decisores sob o ponto de vista da cognição situada. **Data Grama Zero**. Rio de Janeiro, v.9, n.6, p.1-09, dez. 2008. Disponível em:
< http://www.dgz.org.br/dez08/Art_03.htm >. Acesso em: 30 maio 2010.

NEGREIROS, L. R.; DIAS, E. J. W. A prática arquivística: os métodos da disciplina e os documentos tradicionais e contemporâneos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.13, n.3, p.2-19, set./dez. 2008. Disponível em:
<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/686/499> >. Acesso em: 15 jan. 2010.

PAZIN, M. **Arquivos de empresas**: Tipologia Documental. São Paulo: Associação dos Arquivistas de São Paulo, 2005. 39p.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA J. G. M. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997. 275p.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998. 222p.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004. 208 p.

RASCÃO, J. P. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação**: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 316p.

RHOADS, J. B. **La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información**: un estudio del RAMP. Paris: UNESCO, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. O lugar da arquivística na gestão da informação. In: _____. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998. p.61-76

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2002. 436p.

OLIVEIRA, I, G.; DUARTE, E. N. Dimensões de um modelo de gestão da informação no campo da Ciência da Informação: uma revelação da produção científica do Enancib. XI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANCIB, 2010.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2008. 182p.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. da G. E. de S. **A pequena e média empresa e a gestão da informação**. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/artigos/apeqemed.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2010.

SILVA, C. J.; BIEHL, K. Contribuição dos modelos de tomada de decisão, tomadas em concessionárias de veículos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2007, Ponta Grossa, PR. **Gestão Estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Ponta Grossa, PR: UEPG, 2007. v1. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2007/index.php?page=5&lang=1&sub=17>. Acesso em: 11 dez. 2009.

SIMON, H. A. **Capacidade de decisão e de liderança**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. 78p.

SMITH, M. S. J.; FADEL, B. Gestão da informação contábil: a questão da necessidade, busca e uso da informação no contexto de pequenas empresas. XI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANCIB, 2010.

STONER, L. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992. 533p.

TARAPANOFF, K. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a09v29n3.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório**: a contribuição dos principais modelos de análise. 2007. 15p. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E.; Jr, RAINER, R., K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 598p.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial**: atacando e defendendo. Rio de Janeiro: Interciência, 2001. 214p.

VALENTIM, M. L. P. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping.

Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, vol.13, n. 1, jan./abr. 2008. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000100012&lng=eng&nrm=iso&tlng=eng>. Acesso em 10 jun. 2008.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. Londrina: **Infohome**, 2004. 3p. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 10 de jan. 2010.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 281p.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Data Grama Zero**. Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 10 jun. 2007.

VALENTIM, M. L. P. O Processo Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Data Grama Zero**. Rio de Janeiro, v.4, n.3, p.1-28, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 10 out. 2010.

VALENTIM, M. L. P. Processo de Inteligência Competitiva Organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Coord.). **Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional**. Marília: FUNDEPE, 2006. p.09-24.

VALENTIM, M. L. P. et al. Pesquisa em inteligência competitiva organizacional: utilizando a análise de conteúdo para a coleta e análise de dados. Parte I. **Transinformação**, Campinas, v.17, n.3, p. 181-198, maio/ago. 2005.

WILSON, T. D. Human information behavior. **Information Science Research – Informing Science**, v.3, n.2, p.49-53, 2000.

WILSON, T. D. Models in information behavior research. **Journal of Documentation**, v.55, n.3, p.249-270, 1999. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/1999JDoc.html>>. Acesso em: 20 out. 2010.

APÊNDICES

APÊNCIDE A
Carta de Apresentação da Pesquisa



Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós-Graduação em Ciência da informação

Prezados Senhores,

Eu, Mariana Lousada, sou responsável pela pesquisa **INFORMAÇÃO ORGANICA COMO INSUMO ESTRATÉGICO PARA A TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTES COMPETITIVOS**, cujo **objetivo geral centra-se na análise da influencia da informação orgânica para o processo de tomada de decisão nas empresas do segmento de materiais de construção filiada a Rede Construnova**. Essa pesquisa tem por finalidade a produção de uma Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, situado na Cidade de Marília, Estado de São Paulo. Orienta esta pesquisa a professora doutora Marta Lígia Pomim Valentim, docente no Programa de Pós-Graduação citado. A pesquisa fará a coleta de dados, utilizando-se de um questionário estruturado com alternativas, e de uma entrevista que será gravada individualmente com cada sujeito (entrevistado), e registrada em gravador de voz. Garante-se que as informações fornecidas serão utilizadas de forma confidencial, bem como se destaca que a identidade do entrevistado e da instituição será mantida em sigilo.

Assinaturas

Pesquisador(a): _____

Assinatura do(a) entrevistado(a): _____

Data: ____ / ____ / ____.

APÊNDICE B

Convite para Participação na Pesquisa

Por meio da parceria realizada entre a UNESP (Universidade Estadual Paulista, campus de Marília) e a Associação Comercial e Industrial de Marília, estamos convidando a todos os empresários do ramo de materiais de construção a participar conosco de uma pesquisa:

Título do Projeto: Informação orgânica como insumo estratégico para a tomada de decisão em ambientes competitivos.

Pesquisadora: Mariana Lousada

Orientadora: Profa. Dra. Marta Lúgia Pomim Valentim

Objetivos:

Identificar de que maneira a informação influencia na tomada de decisão das empresas do setor de materiais de construção; verificar se as empresas pesquisadas reconhecem a importância da informação; analisar quais são os recursos informacionais utilizados pelos gestores das empresas do setor de materiais de construção para tomar decisão.

Procedimentos de Coleta de Dados:

1. Preenchimento de um formulário para se obter a caracterização da empresa e do decisor.
2. Realização de uma entrevista com o principal responsável pelas decisões da empresa. O agendamento será realizado de acordo com a disponibilidade do entrevistado. O início previsto para a coleta de dados é março de 2010. A duração da coleta de dados dependerá de cada entrevistado, visto que cada decisor/empresa tem uma maneira própria para tomar decisões.

Procedimentos de Análise de Dados:

1. Análise da caracterização das empresas, elaborando um diagnóstico do setor.
2. Análise das entrevistas, elaborando uma matriz com os pontos fortes e pontos fracos da gestão em relação à tomada de decisão.
3. Análise documental de alguns tipos de documentos produzidos pela empresa, identificados a partir da entrevista, elaborando relação das informações mais importantes para o gestor tomar decisão.

Contribuições esperadas para as empresas:

Difundir entre as empresas pesquisadas a importância da informação produzida internamente para subsidiar o processo de tomada de decisão, contribuir com o empresário a identificar falhas na difusão de informação dentro da empresa, propiciando maior desenvolvimento do negócio e maior competitividade e lucro. **Os nomes das empresas e dos gestores serão mantidos em sigilo.**

APÊNDICE C

Questionário Estruturado

Módulo 1: Caracterização da organização

Razão Social: _____

Nome Fantasia: _____

Endereço: _____

Tel.: _____

e-mail: _____

URL: _____

01) Ramo:

Indústria Comércio Serviços Cooperativas
 Outro. Qual? _____

02) Qual a classificação de sua organização?

Grande Média Pequena Micro

03) Característica da Organização:

Matriz Filial / Subsidiária

04) Número de Empregados:

Até 19 empregados De 100 a 499 empregados
 De 20 a 99 empregados Acima de 499 empregados

06) Ano de Fundação:

07) Quais são os setores formalmente existentes na organização (Marque com **x** todos os setores que se aplicarem):

<input type="checkbox"/> Planejamento	<input type="checkbox"/> Marketing
<input type="checkbox"/> Financeiro/Contábil	<input type="checkbox"/> Segurança
<input type="checkbox"/> Relações Públicas	<input type="checkbox"/> Comunicação
<input type="checkbox"/> Compras/Suprimentos	<input type="checkbox"/> Informática
<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Jurídico
<input type="checkbox"/> Informação	<input type="checkbox"/> Materiais
<input type="checkbox"/> Logística	<input type="checkbox"/> Vendas
<input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____	

Módulo 2: Caracterização do entrevistado

Tel.: _____

E-mail pessoal: _____

08) Sexo: Masculino Feminino

09) Idade: _____

10) Escolaridade:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo | <input type="checkbox"/> Graduação Incompleta |
| <input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto | <input type="checkbox"/> Especialização |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo | <input type="checkbox"/> Mestrado |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto | <input type="checkbox"/> Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Graduação Completa | <input type="checkbox"/> Pós-Doutorado |

11) Nível hierárquico:

- Proprietário
 Gerente. Há quantos anos trabalha na empresa: _____.

12) Quantos empregados são subordinados diretamente a você: _____

13) Quais os elementos mencionados abaixo fazem parte das atividades que você desenvolve na organização? (Marque com **x** todos que se aplicarem)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Planejamento | <input type="checkbox"/> Gestão de projetos |
| <input type="checkbox"/> Normas administrativas | <input type="checkbox"/> Análise de sistemas |
| <input type="checkbox"/> Gestão da informação | <input type="checkbox"/> Gestão do conhecimento |
| <input type="checkbox"/> Comunicação organizacional | <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas |
| <input type="checkbox"/> Arquitetura de sistemas | <input type="checkbox"/> Análise de dados e informação |
| <input type="checkbox"/> Gestão de <i>site</i> | <input type="checkbox"/> Prospecção/Monitoramento de dados |
| <input type="checkbox"/> Normas técnicas | <input type="checkbox"/> Contato com fornecedores |
| <input type="checkbox"/> Contato com clientes | <input type="checkbox"/> Acompanhamento de concorrentes |
| <input type="checkbox"/> Participação de reuniões | <input type="checkbox"/> Elaboração de relatórios |
| <input type="checkbox"/> Disseminação de relatórios | <input type="checkbox"/> Acesso à Internet |
| <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual (is)? _____ | |

14) Atualização e Capacitação Profissional

- Participação em feiras, congressos e eventos de negócios dentro e fora da cidade
 Participação em reuniões com empresários do setor
 Participação em listas de discussões e/ou fóruns de discussão
 Participação em treinamentos
 Participação em cursos de idiomas e/ou informática
 Participação em cursos de extensão
 Participação em cursos de aperfeiçoamento
 Outros:

15) Dentre as competências e comportamentos mencionados abaixo, marque a que está mais adequada para o seu caso.

15.1) Capacidade de adaptação às novas situações

- muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

15.2) Capacidade de compreensão do negócio

- muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

15.3) Capacidade de planejar ações

- muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

15.4) Nível de empreendedorismo em relação ao negócio

- muito alto alto regular baixo muito baixo

15.5) Nível para reconhecer e definir problemas

muito alto alto regular baixo muito baixo

15.6) Nível de abertura a novas mudanças

muito alto alto regular baixo muito baixo

15.7) Nível de compartilhamento de informações

muito alto alto regular baixo muito baixo

15.8) Nível de determinação na execução das tarefas organizacionais

muito alto alto regular baixo muito baixo

15.9) Nível de motivação na execução das atividades organizacional

muito alto alto regular baixo muito baixo

15.10) Nível de percepção de situações enfrentadas pela empresa

muito alto alto regular baixo muito baixo

16) Dentre as habilidades mencionadas abaixo, marque a que mais está adequada para o seu caso.

16.1) Agilidade para tomar as decisões

muito ágil ágil normal pouco ágil nenhuma agilidade

16.2) Capacidade de aprendizado

muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

16.3) Capacidade de autocontrole das emoções e situações complexas

muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

16.4) Avaliação crítica em relação ao negócio

muito crítico crítico normal pouco crítico nenhuma criticidade

16.5) Capacidade de se relacionar com outras pessoas

muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

16.6) Capacidade de desenvolver e participar trabalhos em equipe

muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

16.7) Capacidade de visualizar o ambiente de negócio

muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

16.8) Capacidade de visualizar as necessidades do cliente

muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

16.9) Comunicação

muito comunicativo comunicativo normal pouco comunicativo nenhuma comunicação

16.10) Capacidade de negociar com clientes e fornecedores

muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

16.11) Capacidade de pensar estrategicamente cenários futuros

muito capaz capaz normal pouco capaz nenhuma capacidade

16.12) Autoconfiança e autoconhecimento

muito autoconfiante autoconfiante normal pouco autoconfiante nenhuma autoconfiança

16.13) Competitividade no ambiente de negócio

muito competitivo competitivo normal pouco competitivo nenhuma competitividade

Módulo 3: Gestão da informação

17) As diretrizes para administrar a informação interna e externa na organização estão:

Totalmente implantadas Em fase de planejamento
 Parcialmente implantadas Não pensamos sobre isso

18) Como são obtidas as informações que você necessita? (Marque com **x** todas que se aplicarem)

Colega de trabalho Setor interno à organização
 Organização externa Intranet
 Internet Extranet
 Documentos oficiais Documentos informais
 Rumores, boatos etc. Outra(s) Forma(s). Qual(is)? _____

19) Em relação às informações que circulam dentro do ambiente da empresa você:

confia plenamente e utiliza confia, mas não utiliza
 só utiliza depois de checar não confia e não utiliza

20) Sua empresa possui um setor ou uma pessoa responsável pela coleta, organização e distribuição de dados e informação sobre o negócio no qual você atua?

Não Sim, sou eu mesmo
 Sim, há um setor responsável Sim, há uma pessoa responsável

Módulo 4: Tipos de Informação Orgânica (informação produzida pela própria empresa em decorrência da execução das atividades e tarefas desenvolvidas).

Marque com (**X**) quais são os tipos de documentos produzidos na empresa:

21) Documentos de constituição:

Contrato social Regimento
 Estatuto 5 Certificado de inscrição no CNPJ
 Outro(s). Qual(is)? _____

22) Documentos de direção:

Planejamento estratégico Organograma
 Políticas e normas Relatório anual
 Relatório gerencial
 Outro(s). Qual(is)? _____

23) Documentos de reunião:

Edital de convocação Resoluções
 Ata Outro(s). Qual(is)? Reuniões em grupo

24) Documentos de recursos humanos:

Convenção coletiva de trabalho Livro ou ficha de registro de empregado
 Prontuários Processos trabalhistas
 Folha, cartão ou livro de ponto Folha de pagamento
 Demonstrativos e recibos de pagamentos Avisos de férias e recibo de férias

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mapa de avaliação de riscos | <input type="checkbox"/> Prontuário médico |
| <input type="checkbox"/> Plano de cargos e salários | <input type="checkbox"/> Descrição de cargos |
| <input type="checkbox"/> Relatório de avaliação de desempenho | <input type="checkbox"/> Programa de treinamento |
| <input type="checkbox"/> CAT (Comunicado de acidentes de trabalho) | |
| <input type="checkbox"/> Contrato de PCNSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional NR-7) | |
| <input type="checkbox"/> Laudo de PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais NR-9) | |
| <input type="checkbox"/> Livro de atas da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes NR-5) | |
| <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____ | |

25) Documentos de comunicação e marketing:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Comunicados e circulares | <input type="checkbox"/> Plano de comunicação |
| <input type="checkbox"/> Boletim interno ou jornal interno | <input type="checkbox"/> Projetos de comunicação visual |
| <input type="checkbox"/> Manual de utilização de marca | <input type="checkbox"/> Dossiês de eventos |
| <input type="checkbox"/> Dossiês de projetos de comunicação | <input type="checkbox"/> <i>Folders</i> institucionais ou promocionais |
| <input type="checkbox"/> Folhetos de divulgação | <input type="checkbox"/> Plano de marketing |
| <input type="checkbox"/> Estudo de mercado | <input type="checkbox"/> Projeto de campanha publicitária |
| <input type="checkbox"/> Anúncio publicitário | <input type="checkbox"/> Brinde |
| <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____ | |

26) Documentos administrativos:

Área de vendas/comercial:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Planejamento comercial | <input type="checkbox"/> Catálogo de clientes |
| <input type="checkbox"/> Pedidos de produtos | <input type="checkbox"/> Ordens de faturamento |
| <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____ | |

26.1) Área de logística:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Controle de entrada e saída de pessoas/veículos | <input type="checkbox"/> Controle de expedição de produtos |
| <input type="checkbox"/> Controle de manutenção de veículos de frota | <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____ |

26.2) Área de compras/suprimentos:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Catálogo de fornecedores | <input type="checkbox"/> Cotação de preços |
| <input type="checkbox"/> Ordem de compra | <input type="checkbox"/> Controle de estoque de almoxarifado |
| <input type="checkbox"/> Certificado de garantia de equipamentos | <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____ |

27) Documentos financeiros:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Orçamento | <input type="checkbox"/> Relatório de conciliação bancária |
| <input type="checkbox"/> Extrato bancário | <input type="checkbox"/> Borderô de depósito bancário |
| <input type="checkbox"/> Relatório de resultado | <input type="checkbox"/> Relatório/Extrato de contas (financeiras) |
| <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____ | |

28) Documentos contábeis e fiscais:

28.1) Normas e procedimentos:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Relatórios e pareceres de auditoria | <input type="checkbox"/> Plano de contas (plano contábil) |
| <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____ | |

28.2) Lançamentos contábeis:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nota fiscal de venda/prestação de serviços | <input type="checkbox"/> Fatura |
| <input type="checkbox"/> GIA (Guia de informação e apuração do ICMS) | <input type="checkbox"/> Recibos de pagamento |
| <input type="checkbox"/> Nota fiscal de aquisição de materiais, serviços e equipamentos | <input type="checkbox"/> DARF |
| <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____ | |

28.3) Obrigações acessórias:

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> DCTF (Declaração de créditos e débitos de tributos federais) |
| <input type="checkbox"/> DIPJ (Declaração de informações econômicas e fiscais da pessoa jurídica) |
| <input type="checkbox"/> DACON (Declaração anual de contribuições sociais) |
| <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)? _____ |

28.4) Registros de escrituração fiscal e comercial:

- Diário geral Balanço
 Livros fiscais Outro(s). Qual(is)? _____

28.5) Documentos auxiliares:

- Diário auxiliar Diário de contas correntes
 Balancete de verificação Outro(s). Qual(is)? _____

29) Documentos jurídicos:

- Procuração Parecer jurídico
 Autos de ação ou processo Licitação
 Outro(s). Qual(is)? _____

29.1) Títulos de propriedade intelectual:

- Processo de registro de propriedade intelectual Certificação de registro de marca
 Certificado de registro de patente Registro de direito autoral
 Outro(s). Qual(is)? _____

29.2) Contratos:

- Apólice de seguros Contrato de prestação de serviços
 Contrato de empréstimo e financiamento Contrato envolvendo direitos autorais
 Termo de confissão de dívida Outro(s). Qual(is)? _____

29.3) Títulos de propriedade de bens móveis e imóveis:

- Escritura de compra e venda de imóveis Certificação de ação
 Certificação de registro e licenciamento de veículos
 Outro(s). Qual(is)? _____

30) Documentos técnicos:

- Área de gestão e controle de qualidade Relatório de controle de qualidade
 Manual de normas e procedimentos técnicos Relatórios de ensaio
 Outro(s). Qual(is)? _____

Módulo 5: Processo de Tomada de Decisão

31) Quais são os tipos de fontes formais e informais que a empresa utiliza para a tomada de decisão:

- Conversas formais (Ex. reuniões)
 Conversas informais (cafezinho, almoço, corredores)
 Informações contidas nos documentos produzidos internamente
 Outro tipo de fonte. Especificar:

32) Quando há necessidade de tomar uma decisão importante, ela geralmente ocorre por meio de:

- estruturação do problema e análise das alternativas
 estruturação do problema e análise das alternativas, porém quando há a necessidade de realizar ajustes a empresa permite que isso ocorra
 não há nenhum tipo de estruturação do problema e de análise de alternativas, ou seja, ocorre de forma aleatória
 negociação com pessoas e/ou setores envolvidos
 intuição

33) A última decisão importante implementada pela empresa ocorreu por meio de:

- estruturação do problema e análise das alternativas
 estruturação do problema e análise das alternativas, porém quando há a necessidade de realizar ajustes a empresa permite tal atitude

- não há nenhum tipo de estruturação do problema e nem análise de alternativas, ou seja, de forma aleatória
 intuição

34) A empresa costuma usar a informação orgânica (informação produzida pela empresa) para tomar algum tipo de decisão?

Não

Sim. Explique: _____

Módulo 6: Sistemas de Informação da empresa

35) A empresa possui computadores: Não Sim

36) Quantos computadores existem por setor em média: _____

37) Quantos computadores existem por pessoa em média: _____

38) Utiliza Internet: Não Sim

39) Possui rede interna de computadores: Não Sim

40) Possui algum tipo de sistema ou base de dados para recuperação da informação

Não Sim. Qual(is)? _____

41) Existe algum sistema integrado de informação que supre as necessidades da organização?

Não Sim

41.1) Caso afirmativo, marque com **x** todos que se aplicarem.

Desenvolvido pela organização

Adquirido comercialmente

Customizado pela organização (adaptado)

Outro(s). Qual(is)? _____

42) A organização faz uso de algum tipo de sistema de informação para a tomada de decisão?

Não Sim. Qual(is)? _____

43) Qual a periodicidade que você acessa o sistema de informação?

Todos os dias

Até três vezes na semana

Uma vez na semana

Uma vez por mês

Raramente

44) Deseja fazer alguma outra observação?

APÊNDICE D

Roteiro de Entrevista

Módulo 4: Tipos de Informação Orgânica

1-) Dentre as alternativas selecionadas em relação aos tipos de documentos produzidos pela empresa, qual deles você considera mais relevante para tomar uma decisão? Qual utiliza com maior frequência? Por quê? Você a considera confiável?

2-) A empresa busca informações sobre o ambiente de negócios da empresa? (concorrentes, mercado, tendências)?

3-) A partir do momento que você usa e aplica uma informação ela é comunicada ou compartilhada com outros membros da empresa? Se sim, dê exemplo.

4-) Você já teve algum tipo de perda de oportunidade de negócio ou perda financeira por causa de falta de informação?

Módulo 5: Processo de Tomada de Decisão

5-) Dentre os tipos de fontes de informação produzidos pela empresa destacados no questionário qual considera mais relevante para a tomada de decisão? Por quê?

6-) De acordo com a resposta do questionário, a tomada de decisão é realizada geralmente por meio de... Descreva como ela ocorre. Essa maneira é usual ou costuma variar de acordo com a situação?

7-) A partir da decisão tomada foi necessário algum tipo de ajuste. A empresa permite que isso seja feito, após a decisão já estar em andamento? Isso acontece regularmente?

8-) A empresa costuma monitorar a decisão tomada, ou seja, avaliar se está de acordo com as expectativas iniciais?

9-) As decisões são tomadas individualmente ou coletivamente?

10-) Quando a empresa toma alguma decisão ela pensa de maneira estratégica, com vistas a objetivos de médio e longo prazo? Se sim, como foi a última decisão estratégica?

Módulo 6: Sistemas de Informação da empresa

11-) Existe algum tipo de sistema de informação usado pelas pessoas da empresa que forneça informação para a tomada de decisão? Se houver, você costuma utilizá-lo?

12-) Em relação ao acesso e a recuperação de informações, ela é feita somente através de sistemas informacionais ou existe algum outro tipo/forma de recuperação? Explique.

APÊNDICE E CATEGORIAS DE ANÁLISE

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS	Tipos de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO					
Subcategoria Informação Orgânica					
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)	<p>“Eu acho que as notas fiscais de vendas e também, os balanços, acho que mais são esses [...]”.</p>	<p>Então ... eu acredito ser importante ver esses documentos, por que eles sempre podem estar ajudando a fazer as coisas para a loja, por isso eu sempre tô usando.</p>	<p>“São informações que são importantes pra que eu possa tomar alguma decisão importante da loja, se eu preciso comprar alguma coisa, como ta a entrada e a saída dos produtos [...]”.</p>	<p>Bom... eu costumo usar sempre, dependendo da situação.</p>	<p>Eu acho confiável sim.</p>

Figura 58 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado A.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

INFERÊNCIAS	Busca de informação sobre o ambiente de negócios e da empresa	Perda de oportunidade de negócio ou financeira por falta de informação	Construção de conhecimento a partir da criação de significado
<p align="center">CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO</p> <p>Identificação de P+ ou A- UR (prova)</p>	<p align="center">P+</p> <p>Ah!...a gente sempre tenta buscar informações sobre os concorrentes, pra saber o que eles estão fazendo, o que eles estão colocando em promoção, e também tenta saber se os clientes estão contentes com a loja, com o atendimento, mais ou menos isso.</p>	<p align="center">A-</p> <p>Que eu lembre, não. É eu acho que não.</p>	<p align="center">P+</p> <p>“A gente sempre tá buscando informação sobre as coisas que estão influenciando a loja, pra se manter atualizado, por que a concorrência é muito grande, senão a loja não sobrevive [...]”.</p>

Figura 59 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado A.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS	Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	A-
UR (prova)	Bom... acontece mais ou menos assim, se eu preciso tomar alguma decisão, geralmente, eu tento conversar com os meus funcionários pra saber o que eles acham, ou conversar com algum associado da Rede, é que varia muito, depende muito da situação.	Se os funcionários não participaram da decisão, eu comunico pra eles, é lógico, senão não adianta de nada, né.	“É claro que sim, você não pode ficar insistindo em uma coisa que não da certo, não pode, é perder dinheiro [...]”.	“A gente sempre vai vendo se ta dando certo pra ver se continua ou muda [...]”.	“Então, quando você vai vendo se ta dando certo ou não, já ta avaliando [...]”.	Então, essa é uma questão complicada, por que depende muito da situação, a nossa loja é pequena, não da pra ficar pensando muito a frente, a gente costuma ver mais as coisas do dia a dia.

Figura 60 – Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado A.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS	Tipos de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO					
Subcategoria Informação Orgânica					
Identificação de P+ ou A-	A-	A-	A-	A-	A-
UR (prova)	<p>A-</p> <p><i>"Olha... eu não costumo ficar olhando em documentos pra tomar nenhuma decisão. Eu vejo o que ta precisando na hora e já decido assim mesmo. As vezes eu converso com alguém pra pedir uma opinião, mas é só isso [...]".</i></p>				

Figura 61 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado B.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

INFERÊNCIAS			
CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO	Busca de informação sobre o ambiente de negócios e da empresa	Perda de oportunidade de negócio ou financeira por falta de informação	Construção de conhecimento a partir da criação de significado
Identificação de P+ ou A-	P+	A-	A-
UR (prova)	"Bem , direta ou indiretamente a gente ta sempre buscando saber sobre o que as outras lojas, que são concorrentes estão fazendo [...]".	Ah... eu acho que não viu.	

Figura 62 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado B.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS		Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
CATEGORIA TOMADA DE DECISÃO							
Identificação de P+ ou A-		P+	P+	P+	P+	A-	P+
UR (prova)		“As decisões são tomadas exclusivamente por mim. Eu sempre procuro analisar bem a situação, ver qual caminho eu posso seguir, se pode dar certo ou não [...]”.	Se for necessário eu falo sim, senão não falo nada.	“[...] Sempre que for necessário”.	“Isso a gente vai vendo nas vendas, no movimento da loja, na saída dos produtos [...]”.	Avaliar assim, formalmente, não.	“Eu sempre procuro pensando como a loja vai estar daqui a uns meses, fazer estoque de algum produto que eu sei que vai vender mais em alguma época [...]”.

Figura 63 – Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado B.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS	Tipo de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO Subcategoria Informação Orgânica Identificação de P+ ou A- UR (prova)	P+ <i>Relatório gerencial, porque aí dentro você tem as planilhas de venda, fluxo de caixa, esse tipo de coisa, então são relatórios gerenciais.</i>	P+ <i>"[...] é lógico eu assinalei documentos produzidos aqui eu tenho que consultar né, lógico, mas de tudo um pouco".</i>	P+ <i>"[...] então tipo assim, eu tenho um relatório que eu aqui que eu já fechei o mês e comprei o que eu tinha que comprar, então, por exemplo, não preciso comprar mais nada dentro daquele relatório que eu tenho lá de compra".</i>	P+ <i>Utilizo bastante.</i>	P+ <i>"[...] 100% confiável, por que fora o documento sempre tem a oportunidade de negócio é diferente".</i>

Figura 64 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado C.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

INFERÊNCIAS	Busca de informação sobre o ambiente de negócios e da empresa	Perda de oportunidade de negócio ou financeira por falta de informação	Construção de conhecimento a partir da criação de significado
<p align="center">CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO</p> <p>Identificação de P+ ou A- UR (prova)</p>	<p align="center">P+</p> <p><i>Sobre cliente não. Concorrente sim. Então, em palestra, ou quando tem alguma palestra técnica, marca, algum produto que ta lançando, a gente sempre ta buscando. No caso da concorrência, a gente faz cotação, ver como está o mercado próximo.</i></p>	<p align="center">A-</p> <p><i>Que eu me recordo não. Nunca aconteceu.</i></p>	<p align="center">A-</p>

Figura 65 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado C.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS	Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
CATEGORIA TOMADA DE DECISÃO	P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)	<p>Varia de acordo com o problema, varia sim. Eu tento me policiar no que eu tenho em mãos, que seria no que você colocou aqui em cima, nos documentos, o feeling todo mundo vai usar, agora o que diferencia a gente da máquina é isso, então eu faço uso da intuição, mas ponderada, sempre me policiando pra também não, então tipo assim, eu uso o feeling, mas também recorrendo aos documentos e ao sistema.</p>	<p>Então, como a loja é pequena, o que eu decido o meu funcionário está aqui perto de mim, aí ele já fica sabendo o que eu decidi. Se caso, ele não tiver aqui presente, eu comunico pra ele, pra ele seguir aquilo. É assim, que acontece.</p>	<p>"[...] tinha muitas coisas que nós fazíamos antes que agora nós mudamos, então isso é uma mudança, nós fazíamos uma coisa de uma maneira e no decorrer dos anos fomos percebendo que aquilo não surtia um efeito desejado, então a gente viu a necessidade de mudar, aprimorando".</p>	<p>"[...] que nem no caso, fechou o mês, o que vendeu daquela campanha, o que girou, o que compensou. Então é o que eu falei pra você, várias vezes a gente fez um trabalho que não surtiu o efeito, alguns produtos que colocou não vendeu, então, vamos tirar isso daqui, vamos colocar esse daqui, vamos dar mais prazo, dar mais desconto a vista, vamos melhorar a margem".</p>	<p>"[...] a gente vai colhendo informação de acordo com as vendas, vendo os resultados, fecha o tabloide, fechou o mês faz uma reunião e aí bom foi bom, o outro não foi bom, lá vendeu tanto o outro lugar vendeu tanto, porque será que aconteceu isso".</p>	<p>Oh...Então sim, tem coisas que a gente faz pensando a médio e a longo prazo, mas então a loja é pequena. Mas, a concorrência tá acirrada, aqui nesse bairro tem bastante loja, então o que eu observo, olha a pessoa mais próxima nossa, eu trabalho com determinado tipo de produto, certo, uma determinada linha, e um segmento, o que eu faço, eu vejo aonde é o ponto fraco dessa loja, por exemplo, ele não gosta de trabalhar com parte de elétrica, então o que eu faço, eu coloco mais coisas de material elétrico.</p>

Figura 66 – Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado C.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS	Tipos de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO Subcategoria Informação Orgânica Identificação de P+ ou A- UR (prova)	P+ <i>Por exemplo no setor de compra, você tem as informações sobre cotação de material [...].</i>	P+ <i>As reuniões, e também as informações internamente e externas, de mercado.</i>	P+ <i>"[...] quando precisa de alguma coisa, uma compra nova, uma promoção, uma nota de pedido".</i>	P+ <i>"Nós usamos sempre [...]"</i>	P+ <i>Confiamos sim, com certeza. Por que são informações que saem daqui de dentro.</i>

Figura 67 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado D.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

<p align="center">INFERÊNCIAS</p> <p align="center">CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO</p>	<p align="center">Busca de informação sobre o ambiente de negócios e da empresa</p>	<p align="center">Perda de oportunidade de negócio ou financeira por falta de informação</p>	<p align="center">Construção de conhecimento a partir da criação de significado</p>
<p>Identificação de P+ ou A- UR (prova)</p>	<p align="center">P+</p> <p><i>Buscamos sim. Mas, o próprio cliente já traz bastante informação né, por exemplo, se ele pega e vai num concorrente nosso, outra loja, ele fez sua tomada de preço, ele vem aqui e ele pega uma nota e ele mesmo compara, e também mostra pra gente, olha lá ta assim e você pode fazer alguma coisa, se nós podemos nós fazemos, melhoramos o preço, se nós não podemos não fazemos. Por exemplo, se o mercado ta oscilando só pra cima, se lá na China ta com problema com cobre, nós não fazemos.</i></p>	<p align="center">P+</p> <p><i>De perder todo mundo perde, por falta de arriscar, por medo de arriscar, sempre por um lado você perde alguma coisa. Por um lado ou por outro, isso no comércio é normal ou porque ficou com medo de arriscar ou por que arriscou e perdeu.</i></p>	<p align="center">A-</p>

Figura 68 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado D.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS		Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
CATEGORIA TOMADA DE DECISÃO							
Identificação de P+ ou A-		P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)		Geralmente sempre assim do problema e possíveis soluções).	Como aqui é uma loja de família, então é decidido assim, entre eu e meu irmão, que é meu sócio e o gerente.	Nós vamos para um plano b. A loja todo dia tem problema para resolver, de ordem de funcionário, de ordem de compra, de venda, todas as maneiras, todos os dias, e aí você vai montando estratégia, vai se adequando.	Sim, nós acompanhamos.	Ah... eu acho que já ta junto quando a gente monitora.	Hoje tudo que nós pensamos para a loja é a médio e a longo prazo. Por exemplo, a introdução de uma nova linha de produto, ou quando é uma época de aumento de venda de fio, por exemplo, que é uma coisa básica pra nós.

Figura 69 – Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado D.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS	Tipos de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO Subcategoria Informação Orgânica Identificação de P+ ou A- UR (prova)	A- “[...] nós não utilizamos de informações de documentos para tomar as decisões”.	A- Como eu já te falei nós não usamos informos pra tomar nenhuma decisão, elas são tomadas nas reuniões.	A-	A-	A-

Figura 70 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado E.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

INFERÊNCIAS			
CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO			
Identificação de P+ ou A-	P+	A-	A-
UR (prova)	<p><i>Busca sim. Conversamos bastante com outros associados da Rede, amigos, parceiros e também nas reuniões ou nas palestras que acontecem da Rede ficamos sabendo de bastante coisa e também trocamos bastante informação.</i></p>	<p><i>Não. Nunca tivemos nenhuma tipo de perda por falta de informação, nem de negócio nem de oportunidade. Nunca tivemos esse problema.</i></p>	

Figura 71 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado E.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS		Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
CATEGORIA TOMADA DE DECISÃO		P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)		As decisões sempre ocorrem através de reuniões. Nós nos reunimos e analisamos a situação, a partir daí, discutimos as possíveis soluções e chegamos a um consenso entre todo mundo. Sempre ocorre desta forma. As vezes pode ser que possa variar porque depende da muito da situação, mas normalmente nós fazemos assim.	Se achamos que devemos comunicar a gente fala, senão não.	Sim, quando a decisão não alcança o resultado esperado nós tentamos de outra forma. Isso acontece as vezes.	Quem cuida deste monitoramento é o pessoal da Rede.	Nas reuniões da Rede nós sempre ficamos sabendo como estão se desenvolvendo as decisões que a Rede toma. Ela sempre nos informa como estão indo as coisas.	Sim, nós sempre estamos pensando no futuro.

Figura 72 – Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado E.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS	Tipos de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO					
Subcategoria Informação Orgânica					
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)	As vezes eu olho os livros fiscais [...].		[...] por que lá você tem registrado todas as transações da loja, é bem completo”.	“Assim, eu uso de vez em quando [...]”.	Confio plenamente.

Figura 73 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado F.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

INFERÊNCIAS	Busca de informação sobre o ambiente de negócios e da empresa	Perda de oportunidade de negócio ou financeira por falta de informação	Construção de conhecimento a partir da criação de significado
CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO			
Identificação de P+ ou A-UR (prova)	P+	A-	A-
	“Eu costumo conversar bastante com as pessoas, nas reuniões da Rede pra ficar sempre sabendo como ta o mercado, a economia da cidade, como estão as vendas [...]”.	Não que eu tenha conhecimento.	

Figura 74 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado F.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS		Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
CATEGORIA TOMADA DE DECISÃO		P+	P+	P+	A-	A-	P+
UR (prova)		Geralmente, eu faço assim... se é uma situação que é da rotina da loja, eu já decido na hora, agora se é uma coisa mais séria que envolve dinheiro ou algo assim, aí é diferente, eu pego e analiso direitinho, se precisar olho em algum documento, como eu falei no livro fiscal, e aí decido, mas com calma se eu tiver tempo.	“Eu sempre coloco os meus funcionários a par do que está acontecendo [...]”.	Isso é fundamental se não ta surtindo o efeito que a loja espera.			É como eu te falei se for uma decisão mais difícil, eu tento pensar sim.

Figura 75 – Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado F.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS	Tipos de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
<p align="center">CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO</p> <p align="center">Subcategoria Informação Orgânica</p>	<p align="center">P+</p>	<p align="center">P+</p>	<p align="center">P+</p>	<p align="center">P+</p>	<p align="center">P+</p>
<p>UR (prova)</p>	<p>Os documentos administrativos. São os que eu utilizo com maior frequência.</p>	<p>Eu acho que são as conversas formais, que normalmente a gente vê como que ta, fica sabendo que o que os funcionários tão achando do jeito que a gente ta trabalhando, como a gente acha que eles tão trabalhando, são conversas nesse sentido, tipo um bate bola.</p>	<p>Eles vão me mostrar o que eu vendi, o que eu deixei de vender, o produto que eu vendi mais.</p>	<p>Eu uso sempre que preciso.</p>	<p>Eu considero confiável sim.</p>

Figura 76 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado G.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

INFERÊNCIAS			
<p align="center">CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO</p>			
<p>Identificação de P+ ou A- UR (prova)</p>	<p align="center">P+</p> <p><i>Busco sempre. A gente faz pesquisa com as outras lojas, pra ver os preços, saber o que eles estão comprando, como as pessoas estão trabalhando.</i></p>	<p align="center">A-</p> <p><i>Não sei. Que eu me lembre não.</i></p>	<p align="center">P+</p> <p><i>“Então... quando você busca informação sobre a loja, sobre o mercado, você vai tendo uma experiência de como o mercado funciona, como é a tendência de venda de tal produto, se pode ser que vende ou não [...]”.</i></p>

Figura 77 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado G.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS	Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	A-	P+
UR (prova)	<p>Ta então eu vou te dar um exemplo: entrega, aí ta com problema, aí senta todo mundo pra uma reunião, e pra tomar a decisão de como nós vamos mudar o que ta com problema, com todos os envolvidos, quem vende, quem compra, quem leva, e quem distribui mercadoria, e quem leva a mercadoria antes do motorista sair, e nesse bate papo a gente vê o que vai ser mudado, e o que nós temos que fazer pra melhorar.</p>	<p>Quase sempre. A gente faz reuniões e nas reuniões passa o que vai ser feito, qual que é o objetivo que a gente espera.</p>	<p>A gente volta e refazemos tudo, a gente muda. Ah, acontece, sempre que precisa, acontece sim.</p>	<p>Documentalmente não, nunca. Informalmente sim, a gente acaba monitorando sim.</p>		<p>Depende muito da situação, por exemplo, se eu preciso de dinheiro pra pagar uma conta, seria uma decisão a curto prazo, porque eu preciso de dinheiro pra pagar uma conta.</p>

Figura 78 – Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado G.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS	Tipos de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO					
Subcategoria Informação Orgânica					
Identificação de P+ ou A-	A-	A-	A-	A-	A-
UR (prova)	<i>Então, é tudo conversado, a gente não usa nada formal.</i>				

Figura 79 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado H.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

INFERÊNCIAS			
CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO	Busca de informação sobre o ambiente de negócios e da empresa	Perda de oportunidade de negócio ou financeira por falta de informação	Construção de conhecimento a partir da criação de significado
Identificação de P+ ou A- UR (prova)	A- Não, também não.	A- Não, porque como a loja não é grande você entendeu. Então a gente não faz nada que é de risco, não entre em licitação, a gente não entra em edital, a gente não faz venda pra firma que a gente não conhece. As vezes chega firma de asfalto, de posto, e eles vem pra querer comprar, mas é muito difícil porque o que eles precisam é de muito material ou é muito cimento ou é muita areia. E a gente prefere não arriscar e também as vezes a gente não tem condições de fazer isso né, de servir por que eles querem tudo na hora, então fica mais difícil.	A-

Figura 80 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado H.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS		Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
CATEGORIA TOMADA DE DECISÃO	Identificação de P+ ou A-						
UR (prova)	Identificação de P+ ou A-	P+	A-	P+	P+	A-	A-
		Nós conversamos em chegamos a um consenso.	Não, na verdade sou eu, meu marido e minha filha, e a gente tem os funcionários. Aí não precisa comunicar nada, por que ta todo mundo envolvido.	A gente muda né e ai conversamos de novo. Tenta ver um outro jeito que fica melhor né, se a gente ta vendo que não ta dando certo, não fica insistindo né. Isso acontece só de vez em quando.	É a gente acompanha né, porque todo dia a gente vai vendo se ta dando certo, por exemplo com entrega, com compra de mercadoria, então a gente ta sempre atento a isso.		Não é do momento mesmo, é o que precisa naquele momento, mais o que precisa mesmo.

Figura 81 – Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado H.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS	CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO				
CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO	Tipos de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
Subcategoria Informação Orgânica					
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	A-	P+	P+
UR (prova)	Relatórios gerenciais.	As reuniões formais, por que ali você põe a limpo, né. Em cafezinho, você ouve as coisas, mas aí nas reuniões você põe a limpo.		Utilizo com bastante frequência.	Considero confiável sim.

Figura 82 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado I.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

INFERÊNCIAS		Busca de informação sobre o ambiente de negócios e da empresa	Perda de oportunidade de negócio ou financeira por falta de informação	Construção de conhecimento a partir da criação de significado
CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO				
Identificação de P+ ou A-		P+	P+	A-
UR (prova)		Buscamos bastante, pra ficar atualizados.	Ah... creio que sim, é que as vezes acontece alguma coisa e a gente fica sabendo depois, mas assim, eu não lembro.	

Figura 83 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado I.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS		Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
CATEGORIA TOMADA DE DECISÃO							
Identificação de P+ ou A-		P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)		É sempre assim mesmo. Depende da situação, hora é pelo meu marido ou por mim, ou os dois.	A gente costuma comunicar sim.	A gente ajusta sim, não acontece sempre não, mas quando precisa a gente muda sim.	A gente costuma acompanhar sim.	A gente costuma acompanhar sim.	Sim, nós pensamos estrategicamente.

Figura 84 – Categoria: Tomada de Decisão – Entrevistado I.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

INFERÊNCIAS		Tipos de informação mais relevante para a tomada decisão	Valorização das fontes de informação produzidas pela empresa	Relevância da informação orgânica	Frequência de uso da informação orgânica	Confiabilidade da informação orgânica
CATEGORIA CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO	Subcategoria Informação Orgânica					
Identificação de P+ ou A-		P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)		Nota fiscal.	As fontes formais, reuniões mesmo, como eu te falei, com o pessoal da Rede, que a gente faz várias reuniões.	Porque é uma garantia que a empresa tem pra se garantir de problemas futuros. É uma garantia que o cliente tem e pra empresa também.	Eu costumo utilizar bastante nota fiscal.	É confiável sim.

Figura 85 – Categoria: Criação de Significado – Entrevistado J.

Fonte: Elaborado pela autora

CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

INFERÊNCIAS	Busca de informação sobre o ambiente de negócios e da empresa	Perda de oportunidade de negócio ou financeira por falta de informação	Construção de conhecimento a partir da criação de significado
<p align="center">CATEGORIA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO</p> <p>Identificação de P+ ou A- UR (prova)</p>	<p align="center">P+</p> <p><i>Busco sim. Nas nossas reuniões da rede mesmo, a gente procura conversar bastante, mas é... muitas outras coisas também, conversas do tipo, quais são as dificuldades que cada um ta passando dentro da empresa, trocando essas informações ... é de uma maneira constante até.</i></p>	<p align="center">A-</p> <p><i>Não, não lembro tive, não que eu lembro.</i></p>	<p align="center">A-</p>

Figura 86 – Categoria: Construção de Conhecimento – Entrevistado J.

Fonte: Elaborado pela autora.

CATEGORIA – TOMADA DE DECISÃO

INFERÊNCIAS	Presença de modelo de tomada de decisão	Comunicação e compartilhamento da decisão implantada	Possibilidade de ajuste na decisão implantada	Monitoramento das decisões implantadas	Avaliação das decisões implantada	Visão estratégica na tomada de decisão
CATEGORIA TOMADA DE DECISÃO	P+	P+	P+	A-	A-	A-
UR (prova)	Na verdade é em relação a experiência mesmo, porque as duas formas que eu marquei valem, é ... conversando com as pessoas pra gente chegar a um acordo, então é conversando, e muitas vezes intuitivamente, porque você tem um conhecimento de caso e uso isso pra tomar uma decisão.	As decisões são tomadas por mim e daí eu passo para os funcionários. .	Sempre sim.	Aham ... como você falou, por exemplo eu coloco uma mercadoria em promoção, você tem avaliar se ta tendo saída. Ai se não tiver eu mudo, que nem, por exemplo, um amigo meu da Rede colocou uma mercadoria em promoção não aconteceu nada, tirou a promoção colocou um preço até maior, daí ele vendeu a mercadoria com um ganho maior.		Sempre a curto prazo.

Figura 87 – Categoria Tomada de Decisão – Entrevistado J.

Fonte: Elaborado pela autora.